



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh podnikatelského modelu maloobchodní firmy  
The Business Model Proposal of Retail Enterprise

Student: Bc. Martin Sovíček

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2018

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Sovíček**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh podnikatelského modelu maloobchodní firmy**  
**The Business Model Proposal of Retail Enterprise**  
Jazyk vypracování: čeština

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského modelu
  3. Návrh podnikatelského modelu maloobchodní firmy
  4. Shnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.  
KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.  
OSTERWALDER, Alexander and Yves PIGNEUR. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-87641-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

**Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 27.4.2018



Jméno a příjmení studenta

## Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za cenné rady a pomoc. Dále bych rád poděkoval rodině, přítelkyni a přátelům za podporu, důvěru a trpělivost.

# Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského modelu.....	6
2.1 Základní pojmy .....	6
2.1.1 Maloobchodní činnost.....	6
2.1.2 Malý podnik .....	7
2.1.3 Strategické zaměření firmy .....	8
2.1.4 Podnikatelský model .....	10
2.2 Analýzy a metody používané při tvorbě podnikatelského modelu .....	14
2.2.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí .....	14
2.2.2 Analýza firemních zdrojů.....	17
2.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	21
2.2.4 Analýza sociálních, právních, ekonomických, politických a technologických faktorů .....	24
2.2.5 Metody tvorby cen .....	27
2.3 Tvorba podnikatelského modelu .....	31
2.3.1 Vzory podnikatelských modelů.....	31
2.3.2 Návrh podnikatelského modelu.....	33
2.3.3 Plátno podnikatelského modelu .....	35
2.4 Sestavení návrhu podnikatelského modelu .....	41
2.4.1 Sestavení návrhu podnikatelského modelu podle Osterwaldera a Pigneura .....	41
2.4.2 Vlastní postupové kroky při sestavení návrhu podnikatelského modelu .....	43
3. Návrh podnikatelského modelu maloobchodní firmy.....	46
3.1 Poznání firmy .....	46
3.1.1 Charakteristika společnosti .....	46
3.1.2 Charakteristika výrobku .....	47

3.2	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy .....	48
3.2.1	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.....	48
3.2.2	Analýza firemních zdrojů.....	50
3.3	Analýza odvětvového prostředí.....	53
3.3.1	Modifikovaná Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	53
3.4	Analýza názoru zákazníků .....	60
3.4.1	Dotazníkové šetření .....	60
3.4.2	Tvorba ceny nabízeného výrobku .....	63
3.4.3	Mapa empatie zákazníka .....	65
4.	Shrnutí, návrhy a doporučení .....	68
4.1	Shrnutí .....	68
4.2	Návrhy a doporučení .....	70
4.2.1	Návrh podnikatelského modelu maloobchodní firmy .....	70
4.2.2	Návrh rozvoje v oblasti marketingu .....	71
4.2.3	Návrh kontroly plnění cílů .....	72
4.3	Nezbytné úkony k zavedení návrhu podnikatelského modelu maloobchodní firmy .....	72
5.	Závěr .....	74
	Seznam použité literatury .....	75
	Seznam zkratk .....	78
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1. Úvod

Malé a střední podniky jsou pro ekonomiku velmi důležité. Začít podnikat je v dnešní době složité, zvláště pokud se jedná o malý podnik. Rostoucí globalizace a rozvoj společnosti vede k růstu nových podnikatelských nápadů. Mít jen zajímavý nápad však nestačí. Je potřebné, aby se tato myšlenka vhodně uvedla na trh a byl tak o ni zájem. Právě úspěch na trhu je nejistý. Konkurenční boje jsou na trzích velmi tvrdé a právě proto je nutné být připraven při vstupu na trhu. Mít strategii a cíle je v dnešní době klíčové.

Podnikatelský plán slouží k představení celkového chápání koncepce podnikání podniku. Pomáhá shrnout fakta, klíčové faktory úspěchu a co je potřeba udělat, aby firma úspěchu dosáhla. Podnikatel by jej měl vytvořit sám pro sebe, aby si ujasnil, jak chce vlastně vydělávat peníze. Kvalitní podnikatelský model je nedílnou součástí úspěšných firem.

Teoretická část této diplomové práce se věnuje pojmům, které se pojí k tvorbě podnikatelského modelu. Jsou zde nejdříve popsány různé typy podnikatelských modelů podle jejich autorů Johnsona, Christensena a Kagermanna, Kaplana, Gerbera, Osterwaldera a Pigneura a také postupy při jejich tvorbě. Pro praktickou část práce jsou zde popsány analýzy, které je nutné provést, a to pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, analýzu konkurenčního prostředí, stejně jako analýza názoru zákazníků. Dále je zde popsán postup tvorby podnikatelského modelu podle Osterwaldera a také je zde uveden vlastní postup tvorby podnikatelského modelu. V praktické části je charakteristika vybrané společnosti a výrobku firmy. Poté je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí pomocí analýzy SWOT a analýzy firemních zdrojů. Dále je provedena analýza konkurenčního prostředí, který zhodnocena pomocí modifikované Porterovy analýzy, rozšířené o závěry zjištěné pomocí SLEPT analýzy. V další části je provedené dotazníkové šetření, na jejímž základě je provedená tvorba ceny a také vytvořena mapa empatie. Jejich shrnutím vznikne návrh podnikatelského modelu maloobchodní firmy, včetně doporučení pro jeho zavedení.

Cílem diplomové práce je vypracování návrhu podnikatelského modelu maloobchodní firmy. Firma je zaměřená na výrobu unikátního pelechu pro domácí zvířata. Navržení podnikatelského modelu vychází z realizované analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, dotazníkového šetření, tvorby ceny a mapy empatie. Na základě podnikatelského modelu je vytvořen návrh rozvoje marketingových činností a oblast kontroly plnění cílů.



## **2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského modelu**

V kapitole budou vymezeny základní pojmy z oblasti teorie podniku a podnikatelského modelu. Dále pak budou objasněny analýzy a metody používané při tvorbě podnikatelského modelu. Následuje tvorba podnikatelského modelu. Závěr kapitoly se zaměřuje na vlastní postupové kroky při tvorbě návrhu podnikatelského modelu.

### **2.1 Základní pojmy**

Vymezení základních pojmů se vztahuje k maloobchodní činnosti, velikosti podniku a strategickému zaměření firmy, včetně definování podnikatelského modelu.

#### **2.1.1 Maloobchodní činnost**

Maloobchodní činnost je podle Mulačové a Mulače (2013) založená na nákupu zboží od výrobce nebo od velkoobchodu a jeho prodej konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování. Úkolem je tedy koncentrovat vybrané skupiny zboží do logického celku. Tím zajistí takovou nabídku zboží, která odpovídá z hlediska místa, času, druhů, kvality, množství a cenové úrovně požadavků ze spotřebitelů. Jedná se tedy o přeměnu výrobního sortimentu na prodejní.

Maloobchod podle Mulačové a Mulače (2013) taktéž zajišťuje, krom role prostředníka mezi nabídkou a poptávkou, také další funkce, které souvisejí. I když samotné výrobky nevyrábí, musí korigovat své dodavatele, aby zajistili to, že jimi vyrobené zboží bude v souladu s platnými předpisy a pravidly. Je totiž pravidlem, že za dodržení legislativních předpisů přebírá odpovědnost obchodník, který ručí kupujícímu za dodržení jeho práv.

Je zde také velmi důležitá role maloobchodníka v pozici zprostředkovatele informací, mezi výrobcem a spotřebitelem. Na jedné straně předává pomocí marketingu informace o sortimentu a o firmě jako taková. Díky zpětné vazbě od spotřebitelů na základě vývoje prodeje a řešení reklamací a stížností také může pomoci výrobcí s dalšími podnikatelskými rozhodnutími.

Na základě maloobchodního podnikání je možné také sledovat celou řadu vývojových tendencí. Jedná se, pro dnešní trh typické, navyšování prodejních kapacit při snižování počtu obchodních jednotek. Dochází tedy ke koncentraci maloobchodu. Je také patrný růst velkoobchodu na úkor malých a středních podniků.

### 2.1.2 Malý podnik

Podniky podle Martiničové, Vavřiny a Konečného (2014) lze členit na základě řady hledisek. Podle velikosti jsou podniky členěny na velké, střední a malé. Podle Českého statistického úřadu se liší na základě počtu zaměstnanců a vymezující kategorie podniků.

- Mikropodniky – malé podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob.
- Malé podniky – podniky, které zaměstnávají méně než 100 zaměstnanců.
- Střední podniky – méně než 250 zaměstnaných.

Tato kategorizace podniků podle jejich velikosti je spojená s dodržením požadavků na právní a ekonomickou nezávislost příslušných subjektů s ohledem na vyhodnocení uvedených kategorizačních parametrů v kontextu propojenosti či partnerství s dalšími podnikatelskými subjekty.

Význam malých podniků je v jejich nenahraditelnosti. Podle Srpové (2010) patří k nejdynamičtějším rozvíjejícím společnostem a mají zásadní význam pro konkurenceschopnost Evropské unie. Jsou totiž nositelem důležitých hodnot, jako je podnikavost a inovativnost, ale také odpovědnost. Sektor malých podniků totiž dokáže nejenom absorbovat pracovníky, kteří byly uvolněni velkými podniky, ale také působí proti posilování monopolních tendencí a to díky drobným inovacím a rychlé adaptaci na požadavky trhu. Jsou také schopny přežít na okrajových oblastech trhu, které nejsou pro velké podniky zajímavé. Reprezentují také místní kapitál, kdy různé malé krámky dotvářejí obraz vesnic a jejich městských center. A možnost k svobodnému uplatnění pomocí podnikání je nejlepším obrazem svobody společnosti.

Časté je, že podniky bývají rozdělené i na základě jejich příslušnosti k jednotlivým hospodářským sektorům a to takto (Srpová, 2010):

- průmyslové podniky (těžební a zpracovatelský průmysl, výroba a distribuce elektřiny, plynu a vody, stavebnictví),
- zemědělské podniky (zemědělství, lesnictví, rybolov),
- podniky poskytující služby (doprava, bankovníctví, obchod a další služby).

Průmyslové a zemědělské podniky se v souhrnu nazývají jako podniky výrobní, tvrdí Mulačová a Mulač (2013). Předmětem diplomové práce je malý podnik obchodní, který realizuje nákup a prodej.

### 2.1.3 Strategické zaměření firmy

Strategie týkající se zaměření podniku poskytují první podnět při hledání rozhodující orientace podniku. Blažková (2007) tvrdí, že jednou z možností je využití Ansoffovy růstové strategie věnují se vztahu výrobek-trh, kdy rozlišují na základě toho, zda je trh či výrobek současný nebo nový. Tento vztah je názorně zobrazen, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Ansoffova strategie

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	1. Tržní penetrace	2. Rozvoj produktu/služby
Nový trh	3. Rozvoj trhu	4. Diverzifikace

Zdroj: Blažková (2007)

**Ad 1) Tržní penetrace** – hledá, jak zvýšit prodej existujícího výrobku na existujících trzích. Podle Srpové a Řehoře (2010) to můžeme chápat jako expanzi na stejném trhu, se stejným výrobkem a pro stejné zákazníky. To znamená, že firma chce rozšířit své aktivity, ale bez značného rizika. Firmy mohou aplikovat například zvýšení výdajů na podporu prodeje, ovšem tyto firmy jsou zranitelné, protože postrádají vizi a v případě recese se firma může dostat do potíží.

**Ad 2) Rozvoj trhu** – tato strategie je více riziková, než penetrace trhu, protože se snaží zavést již existující výrobek na nový trh. Příkladem může být uvedení výrobku na rozvíjejících trzích. Firmy, které tuto strategii aplikují, chtějí většinou zvýšit objem tržeb, tvrdí Srpová a Řehoř (2010).

**Ad 3) Rozvoj produktu nebo služby** – pomocí této strategie se firma snaží zavést nový produkt či službu na již existující trhy, ve většině případů má nahradit již stávající výrobek novým. Je to ambiciózní strategie, která požaduje vysoké výdaje na výzkum a vývoj. Jako příklad můžeme uvést zavedení nového modelu auta, uvádí Srpová a Řehoř (2010).

**Ad 4) Diverzifikace** – Srpová a Řehoř (2010) tvrdí, že strategie diverzifikace je nejvíce riziková, jde totiž o zavedení nového typu výrobku či služby na nový trh. Pro firmu je velmi obtížné vstoupit do zcela neznámé oblasti. Firmy, které tuto strategii zvolí, jsou opravdoví inovátoři a jsou si vědomi možnosti neúspěchu. Na druhé straně se očekává vysoká návratnost vložených prostředků, a proto firmy tuto strategii volí.

Další možností výběru vhodné strategie je podle Dedouchové (2001) na základě vymezených Porterových konkurenčních strategií. Ačkoliv podnik může mít řadu silných a slabých stránek při porovnání s konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciaci, viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Porterovy základní konkurenční strategie

	<b>Nízké náklady</b>	<b>Diferenciace</b>
<b>Nízká schopnost konkurovat</b>	a) Vedoucí postavení nízkých nákladů	b) Diferenciační strategie
<b>Vysoká schopnost konkurovat</b>	c) Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	d) Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Zdroj: Dedouchová (2001)

Dva základní typy konkurenční výhody a všechny činnosti, které směřují k jejich získání. Toto Porterova vedlo k formulaci tří základních konkurenčních strategií:

**Ad a) Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů** – podnik se orientuje tak, aby mohl vyrábět levněji, než konkurenti. Z toho vyplývají dvě výhody. Podnik může nabízet své produkty nebo služby za nižší cenu než konkurence a jeho zisk je přitom stejný jako konkurence. Druhá výhoda je, že při cenové válce má podnik lepší a silnější pozici na trhu. Navíc tyto firmy obvykle mají velký podíl na trhu a mohou tak zabránit vstupu konkurent na trh. Nevýhodou je, že lze tuto strategii snadno napodobit zakoupením stejné technologie na trhu, tvrdí Dedouchová (2001).

**Ad b) Diferenciační strategie** – Dedouchová (2001) uvádí, že je nutné odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek. Na základě toho si poté podnik může účtovat vyšší cenu, a tak zvýšit zisk. Diferenciace může být dosaženo různými způsoby, od nových výrobků až po lepší poprodejní servis. Tato strategie je ovšem drahá, předpokládá totiž investice do výzkumu a vývoje. Podnik tak musí pečlivě sledovat své náklady. Na druhou stranu je ale podnik chráněn díky své diferenciaci před konkurenty.

**Ad c) d) Cílená strategie** – tato strategie má dvě varianty. Buď se zaměří na nízké náklady, nebo na diferenciaci, kdy hledá výhodu pro jeden segment trhu (například geograficky nebo typem zákazníků). Náklady firma snižuje především díky získaným zkušenostem. Úspěch cílené strategie je ovlivněn vysokou mírou odlišnosti, kdy jsou typické různé potřeby segmentů. Například veřejné

instituce preferují nízké náklady, výroba složitých strojů zase diferenciaci, uvádí Dedouchová (2001).

#### **2.1.4 Podnikatelský model**

V odborné literatuře se pojmy obchodní a podnikatelský model příliš nerozlišují, i když faktické rozdíly v nich jsou. Především v anglosaské literatuře není přesně rozčleněno, co je co, a každý autor na tuto problematiku nahlíží na základě svého pohledu.

Podle Osterwaldera a Pigneura (2010) lze říci, že podnikatelský model představuje základní tezi toho, jak podnik tvoří a předává užitnou hodnotu. A také, jak získává hodnotu v ekonomickém smyslu. Pohnutek pro transformaci nebo zrod nového podnikatelského modelu je mnoho. Může mezi ně patřit mimo jiné:

- možnost potřeby velké skupiny spotřebitelů, kteří jsou nějakým způsobem vyloučeni z trhu, či pokud je řešení, které je již na trhu příliš drahé nebo složité,
- využití nové technologie v novém podnikatelském modelu nebo na novém trhu,
- soustředění na činnost, která zatím neexistuje,
- potřeba odrazit nápor nízkonákladových konkurentů,
- reakce na měnící se základnu konkurence.

Svět, a zvláště ten podnikatelský, se podle Peterkové a Ludvíka (2015) neustále a rychle mění. Nestačí už jen optimalizovat procesy v podniku a snížit náklady. Projevuje se, že mít dobrého a věrného zákazníka již nestačí, protože se v konkurenčním prostředí vše rychle mění. Objevují se nové příležitosti a inovace. Při tvorbě podnikatelského modelu je velkou výhodou být o krok vpředu, umět předvídat situace a rozpoznat nastupující trendy. Podnikatelský model totiž provazuje vizi dovnitř podniku s přihlédnutím na trendy v podnikatelském prostředí. Zabývá se základními prvky a vazbami podnikatelské strategie a umožňuje tvorbu velkého množství možných variant řešení.

Je mnoho podob podnikatelských modelů, které se mezi sebou liší počtem modelových prvků, způsoby jejich tvorby, techniky popisu, možnostmi zachytit změny v prostředí a některé modely zvýrazňují různá podnikatelská specifika. Existuje několik přístupů ke tvorbě podnikatelského modelu.

- a) Podnikatelský model podle Johnsona, Christensena a Kagermanna.
- b) Podnikatelský model podle Kaplana.
- c) Podnikatelský model podle Gerbera.
- d) Podnikatelský model podle Osterwaldera a Pigneura.

#### **Ad a) Podnikatelský model podle Johnsona, Christensena a Kagermanna**

Tento model se skládá ze čtyř prvků, které se navzájem ovlivňují. Tyto čtyři prvky dohromady tvoří celek nabízející hodnotu pro zákazníka. Čtyři prvky jsou:

- klíčové zdroje,
- recept na tvorbu zisku,
- nabídka hodnoty pro zákazníka,
- klíčové procesy.

Model je schopen ziskově plnit nabídku hodnoty pro zákazníka. V tomto modelu se také pracuje s klíčovými procesy a zdroji. Při zásadní změně nabízené hodnoty pro zákazníka nebo za účelem nové příležitosti je také tento model schopen posoudit svoji úspěšnost, tvrdí Peterková a Ludvík (2015).

Valls (2013) tvrdí, že podle autorů Johnsona, Christensena a Kagermanna je důležité se zaměřit na 3 základní kroky. Prvním je si uvědomit, že úspěch na začátku podnikání není spojen s obchodním modelem. Nemělo by se na něj vůbec myslet. Je důležité se zaměřit na to, jak uspokojit klientův požadavek. Druhým krokem je sestavit plán, jak tento požadavek zpeněžit pomocí firmy. Zde se zmiňují o čtyřech prvcích. A třetím krokem, posledním, je porovnat již existující podnikatelský model s tím novým. Na základě tohoto porovnání se podnikatel rozhodne, jestli bude pokračovat v již existujícím modelu, nebo bude pracovat s novým. Nový podnikatelský model vypadá obvykle velmi neatraktivně, jak pro zaměstnance, tak i pro majitele. Ale je důležité si uvědomit, že každá úspěšná společnost potřebuje uspokojit potřeby skutečného klienta a nejlépe to lze provést na základě podnikatelského modelu.

#### **Ad b) Podnikatelský model podle Kaplana**

Podle Peterkové a Ludvíka (2015) Kaplan pojímá podnikatelský model jako příběh o tom, jak podnik vytváří, dodává a zachycuje hodnotu. K jednotlivým procesním částem modelu klade tyto otázky:

- Jak podnik vytváří hodnotu? Základem pro definování toho, jak to firma dělá, je definování hodnoty v kontextu potřeb zákazníka a řešení jeho problémů.
- Jak podnik dodává hodnotu? Jedná se o popis provozního modelu, který zobrazuje základní funkce k dodání potřebné hodnoty.
- Jak podnik zachycuje hodnotu? Tato finanční část je považována za klíčovou.

Kaplan (2012) dále člení 15 základních principů do třech kategorií a to:

- Spojení – autor se zabývá myšlenkou, aby podnikatel katalyzoval něco většího, než je on sám a podnikatel má nechat firmu, aby náhodně narážela na své limity. Dále je důležité, aby se ve firmě spolupracovalo a vytvořily se pevné vazby, protože jen společně dokáže firma mít úspěšnou budoucnost.
- Inspirovat – příběhy dokáží změnit svět a čím jsou silnější, tím pro firmu lépe. Pomůže také vytvořit systém, který je pro uživatele přitažlivý. Také je nutnost se přeměnit v kreativce a myslet ve velkém, což pomůže stát se tím, kdo bude inspirovat k růstu.
- Přeměnit – podnikatel se musí postavit výzvě a stále zkoušet něco nového ve skutečném světě, ne jen na papíře. Svět se zaměřuje hlavně na zákazníka a firma se mu musí umět přizpůsobit. A dekáda je hodně času, je zbytečné ho ztratit.

### **Ad c) Podnikatelský model podle Gerbera**

Podnikatelský model podle Gerbera (2004) nahlíží na firmu jako na produkt, který je vystaven a soutěží v regálu s ostatními produkty (čili konkurenčními firmami) o pozornost zákazníka. Podnikatelský model se tedy ani nezabývá tím, co se ve firmě dělá, ale spíše tím, jak se to dělá. Produkt tedy není tak důležitý jako způsob, kterým se dodává. Podnikatelský model tedy nezačíná tvorbou firmy tak, jak si přeje podnikatel, ale tak, jak si přeje zákazník, pro kterého má být vytvořena.

Každý návrh podnikatelského modelu je unikátní a je taktéž spojen se specifickými výzvami, překážkami a klíčovými faktory. Každý podnik začíná z jiného výchozího modelu. Některé podniky budou hledat způsob, jak růst, jiné řešení krize a další, jak vstoupit na trh. Je důležité, aby majitelé malých podniků pracovali na své firmě jako na produktu, a nikoli v něm, a aby se nestali jeho otroky. Jde zejména o vnímání majitelova sebe sama, protože to, kdo je majitel, jaký je, jak myslí, jak se chová, to všechno je vidět v jeho podniku. Také to, jak se podnikatel chová

ke svému podniku, vidí jeho zaměstnanci. Pokud je majitel chamtivý, budou jeho zaměstnanci také chamtiví. Pokud se majitel bude snažit stále méně uspět, budou ho následovat a také se méně snažit. Je nutné, aby si podnikatel vytvořil ke své firmě vztah.

### **Ad c) Podnikatelský model podle Osterwaldera a Pigneura**

Podnikatelský model podle Osterwaldera a Pigneura (2010) prezentuje základní principy toho, jak firma tvoří, předává a nabývá hodnotu. Podnikatelský model je možné popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak podnik bude získávat peníze.

1. Zákaznické segmenty – zákazníci jsou zdrojem příjmů podnikání. Určete, kteří zákazníci si nejčastěji kupují vaše produkty. Rozdělte je do skupin, které podrobněji popište.
2. Poskytovaná hodnota – popište, jaké problémy zákazníka řešíte, a co užitím vašeho produktu nebo služby získá. Hodnota produktu uspokojuje potřebu zákazníka.
3. Klíčové činnosti – vyjmenujte základní činnosti, pomocí kterých vyrábíte výrobky nebo poskytujete služby. Mezi klíčové činnosti zpravidla patří výroba, realizace služby, komunikace nebo koordinace.
4. Klíčové zdroje – určete, co všechno potřebujete, abyste mohli provádět klíčové činnosti. Patří sem fyzické, duševní, lidské a finanční zdroje.
5. Klíčová partnerství – pro své podnikání potřebujete další subjekty. Mohou to být například dodavatelé nebo jiní partneři.
6. Vztahy se zákazníky – popište, jakým způsobem komunikujete se svými zákazníky, abyste s nimi budovali dlouhodobé vztahy.
7. Distribuční kanály – určete, jakým způsobem kontaktujete svého zákazníka a jakým způsobem doručujete své výrobky nebo služby.
8. Zdroje příjmů – popište, jak a za co konkrétně vaši zákazníci platí. Mezi typické zdroje příjmů patří například platba za využití služby, pronájem, předplatné.
9. Struktura nákladů – sepište všechny nejdůležitější náklady, které jsou spojené s vaší podnikatelskou činností.

Těchto devět prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Podnikatelský model tak můžeme chápat jako detailní plán strategie, která se má uskutečnit prostřednictvím organizačních soustav, procesů a systémů. Základem je diskuze a brainstorming nad jednotlivými segmenty. Podnikatelský model nemůže být nikdy



ideální. Odborníci se ale shodují, že je uskutečňován v několika krocích, které na sebe navzájem navazují. Tento podnikatelský model, který dobře funguje, je důležitější než samotné dokumenty, které produkuje (strategie a strategické plány).

## 2.2 Analýzy a metody používané při tvorbě podnikatelského modelu

Součástí kapitoly bude vymezení analýz a metod, které lze použít při tvorbě návrhu podnikatelského modelu. Bude představena analýza SWOT, která je zaměřena na vnitřní a vnější prostředí, příležitosti a hrozby firmy. Následně bude provedena analýza firemních zdrojů a Porterova analýza pěti konkurenčních sil včetně analýzy SLEPT. Závěrem budou vymezeny metody tvorby cen.

### 2.2.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Cílem analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, dále SWOT analýzy, je zjistit, do jaké míry jsou soudobé strategie firmy a její osobitá silná a slabá místa schopné se vypořádat se změnami, které nastávají v okolí, tvrdí Gerber (2004). Doporučuje se začít pomocí analýzy makroprostředí a mikroprostředí, čili OT – příležitosti a hrozby. Po důkladné analýze provedeme její druhou část SW – silné a slabé stránky firmy. Tato analýza se týká vnitřního prostředí firmy a je zobrazena, viz Tab 2.3.

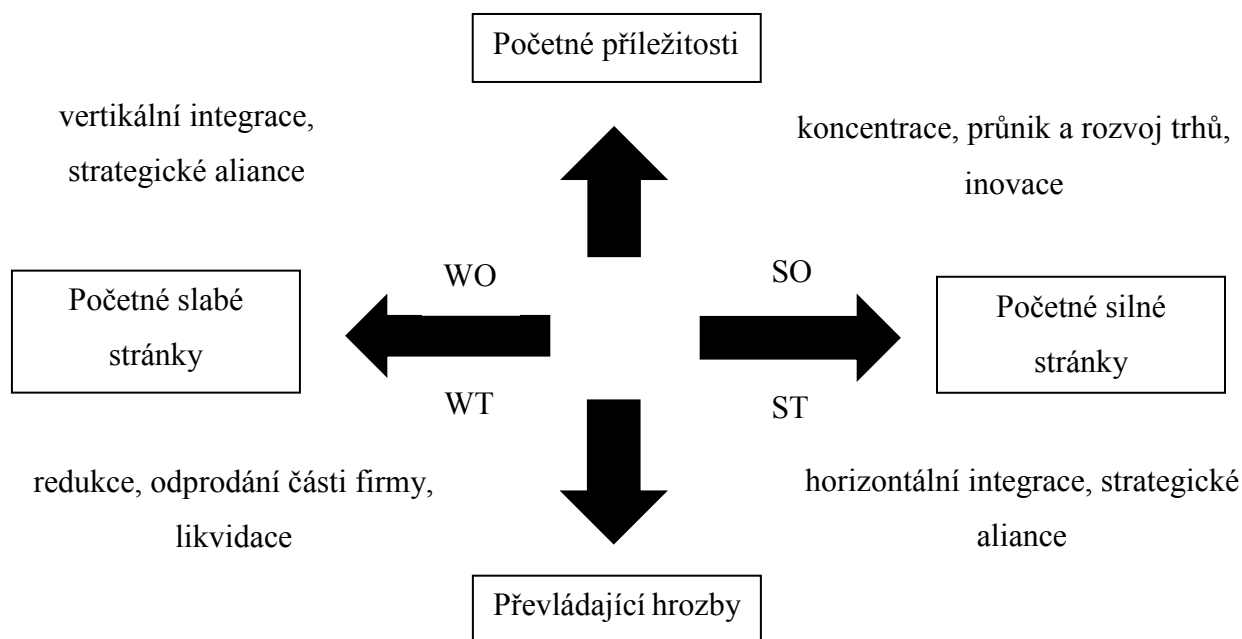
Tab 2.3 SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b></p> <p>- zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>- zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p>- zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>- zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Zdroj: Gerber (2004)

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Když se hodnotí silné a slabé stránky, může se použít jako výchozí základna vyjádření určitého stavu pomocí klasifikace hodnotících kritérií například podle marketingového mixu 4P – produkt (product), cena (price), distribuce (place), marketingová komunikace (promotion).

Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých dotazovacích technik (například brainstorming, diskuze) je přidělena různá váha (1-5), a dále jsou kritéria rozdělena pomocí škálování. Obvykle se používá rozmezí -10 až +10, kdy 0 znamená, že kritérium není silná ani slabá stránka. Díky tomu firma získá přehled o svých silných a slabých stránkách, které doplní o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, tvrdí Jakubíková (2013). Využití SWOT analýzy ke koncipování strategií, viz Obr. 2.1.



Obr. 2.1 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií  
Zdroj: Jakubíková (2013)

Mezi tyto čtyři typy strategií podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012) patří:

- WO – strategie, která se koncipuje jako strategie hledání. Je zaměřena na překonání nebo úplné odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Při jejich realizaci je typické, že vyžadují získání další zdrojů, aby mohly být využity příležitosti.
- SO – strategie využití. Tato strategie těží z toho, že v podniku převládají silné stránky a využívá je k zhodnocení příležitostí v okolí podniku. Je to žádoucí stav, kam podnik míří.
- WT – tato strategie se také nazývá strategií vyhýbání. Je to obranná strategie, kdy se firma zaměří na odstranění slabých stránek a vyhýbání se vnějším hrozbám.
- ST – strategie konfrontace. Firma těží ze svých silných stránek tak, že jde do konfrontace s ohrožením.

Pro tvorbu SWOT analýzy bude využit postup podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012), který je složen ze 4 kroků.

1. Stanovení účelu analýzy a sestavení analytického týmu.
2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku.
3. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.
4. Tvorba matice SWOT.

#### **Ad 1) Stanovení účelu analýzy a sestavení analytického týmu**

V první fázi, přípravné, dojde k sestavení týmu, který bude seznámen s průběhem a účelem SWOT analýzy. Je důležité, aby panovala shoda nad použitou metodikou, jak budou získávány potřebné informace a jak bude metoda využita. Na základě kombinací zjištěných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou vytvořeny strategie, pomocí kterých mohou být definovány strategické cíle, uvádí Grasseová, Dubec a Řehák (2012),

#### **Ad 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku**

V další fázi je potřeba označit silné a slabé stránky podniku a následně je zhodnotit, tvrdí Grasseová, Dubec a Řehák (2012). Identifikace by měla postupovat pomocí brainstormingu, na jehož podkladě tým vytyčí individuální faktory k vyhodnocení. Po nalezení silných a slabých stránek následuje stanovení jejich důležitosti z hlediska vlivu. Pro určení důležitosti můžeme využít například metodu párového srovnání či alokace 100 bodů.

#### **Ad 3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí**

Podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012) je v třetí fázi je třeba identifikovat hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí obdobným způsobem v ustanoveném týmu. Ohodnocení kritérií se však bude lišit. U příležitostí zjišťujeme úroveň přínosu. Hodnotíme tedy lákavost dopadu příležitosti a pravděpodobnost jejího vzniku, kdy předpokládaná úroveň přínosu se zjistí součinem těchto dvou veličin. Tabulka určených hrozeb bude složená ze dvou sloupců, které ukazují, jak závažné jsou dopady hrozeb a jejich vzniku, sestavený tým přiřadí hodnoty od jedné do pěti. Výsledek součinu těchto hodnot jednotlivých kritérií určí pořadí podle jejich důležitosti.

#### **Ad 4) Tvorba matice SWOT**

Při tvorbě matice SWOT nejdříve zaregistrujeme silné a slabé stránky s velkou důležitostí, příležitosti s vysokou hodnotou přínosů a hrozby s vysokou úrovní rizika. Tedy takové faktory, které mají s význam a jsou stěžejní pro vytvoření alternativních strategií. Mezi čtyři typy strategií, které lze vytvořit na základě matice SWOT, patří:

- SO strategie (strategie využití) využívá silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí ve vnějším okolí podniku. Zde zobrazen ten stav, kterého chce firma dosáhnout. Tato strategie je základem pro formulování vize a cílů podniku, ale reálně se téměř nevyskytuje.
- WO strategie (strategie hledání) je zaměřena na překonávání slabých stránek podniku s využitím příležitostí.
- ST strategie (strategie konfrontace) se využívá v případě, že je firma natolik silná, aby byla schopná se postavit přímo hrozbám.
- WT strategie (strategie vyhýbání) je obranná strategie. Snaží se bojovat se slabými stránkami firmy a vyhnout se hrozbám. Tato strategie je klíčová pro zachování základních funkcí podniku, tak aby došlo k naplnění poslání, tvrdí Grasseová, Dubec a Řehák (2012).

#### **2.2.2 Analýza firemních zdrojů**

Termínem firemních zdroje se podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) nazývají výrobní faktory firmy, která teprve uvažuje o vstupu na trh. Při jejich analýze postupujeme v podstatě stejně, jako kdyby se jednalo o výrobní faktory.

Tyto zdroje se v ekonomii označují jako zdroje, které jsou používané v procesu výroby nebo poskytování služeb. Obvykle se rozdělují na tři hlavní skupiny a to půda, práce a kapitál. Můžeme však mezi ně zahrnout i informace, goodwill, image firmy a firemní kulturu.

Dále se však bude používat poněkud jiné označení a to:

- a) zdroje vědecko-technického rozvoje,
- b) marketingové a distribuční zdroje,
- c) zdroje výroby a řízení výroby,
- d) zdroje podnikových a pracovních příjmů,

e) zdroje finanční a rozpočtové.

#### Ad a) Zdroje vědecko-technického rozvoje

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) tvrdí, že tyto zdroje pokrývají ve firmě oblast, která vytvoří předpoklady pro využití pokroků v této oblasti v její strategii. Nejde ale o to, aby si každá firma vytvořila své výzkumné středisko, ale mít kapacity inovovat výrobky nebo služby, výrobní procesy a absorbovat pokroky ve vědecko-technickém rozvoji (například v IT oblasti). Patří sem také dodržování platných norem (například ekologických, hygienických, bezpečnosti práce).

Vesměs můžeme rozlišit přístup k vědecko-technickému rozvoji na tři přístupy:

- Ofenzivní inovátory – obvykle jde o menší podniky, často jsou to podniky nově vstupující na trh.
- Defenzivní následní – většinou jsou to největší podniky v oboru.
- Defenzivní imitátory – zpravidla se často vyskytují v oborech, kde jsou technologie relativně jednoduché a změny jsou pomalé a dlouho trvají.

Srovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji je uvedeno, viz Tab. 2.4.

Tab. 2.4 Porovnání ofenzivního a defenzivního přístupu k vědecko-technickému rozvoji

	<b>Ofenzivní přístup</b>	<b>Defenzivní přístup</b>
<b>Charakter výrobků a výrobních procesů</b>	Neustálé novinky	Zlepšování existujících
<b>Vývoj výrobku</b>	Flexibilní, rychle reagující	Ztuhlý, důraz hospodárnost
<b>Rozsah výroby</b>	Menší důraz na jednotkové náklady	Zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu
<b>Implementace</b>	Tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky	Sklony k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur
<b>Okolí firmy</b>	Proaktivní	Reaktivní

Zdroj: Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017)

V praxi se často vyskytuje názor, že v případě, že firma (například maloobchodní firma) sama přímo výzkum a vývoj nerealizuje, není nutno analýzu vědecko-technického rozvoje

zpracovávat. Tento názor je ale chybný, každá firma by měla mít vytvořený alespoň potenciál, který jí pomůže výrobky a služby inovovat nebo vyvíjet. U nových firem to může být cestou nákupu potřebných znalostí nebo outsourcingem.

#### **Ad b) Marketingové a distribuční zdroje**

Dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) je důležitost tohoto zdroje rozdílná pro různé podniky. Jde především o to, na jakých trzích firma působí, jak specifický je její produkt, a jak jsou jí věrni zákazníci. V případě, že je firma na trhu osamocena, nabízí specifický produkt několika málo věrným zákazníkům a poptávka je dlouhodobě stabilní, nemusí mít marketing příliš rozvinutý. Na druhou stranu, pokud firma působí na vysoce konkurenčním trhu se spotřebním zbožím, bude mít marketing velmi silný, rozvinutý a pravděpodobně i nákladný.

V posledních patnácti letech je hlavní impulzem ke změnám v marketingu rozvoj internetu a s tím spojených sociálních sítí. V této oblasti se doporučuje analyzovat tyto zdroje: konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu, účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, hospodárnost a účinnost prodejní síly, fáze životního cyklu hlavních výrobků, účinnost reklamy a pocity zákazníků o podniku a jeho výrobcích.

V souvislosti s výše uvedeným je také doporučováno vymezit marketingovou funkční strategii, a to takto:

- hlavní cíle pro oblast marketingu,
- strategie značky,
- komunikační strategie,
- strategie komunikačního mixu,
- firemní design,
- lidské zdroje v marketingu,
- finanční a materiálové zabezpečení marketingu,
- informační zdroje marketingu.

### **Ad c) Zdroje výroby a řízení výroby**

Je častým chybným názorem, že výroba se týká pouze průmyslových podniků. Výroba totiž existuje i ve službách a měla by tak být náležitě řízena a být na strategické úrovni.

Prvním krokem je charakterizovat výrobní proces firmy. K tomu je potřeba určit výrobek nebo službu, jejich varianty a množství, použité technologie, uspořádání a organizace výroby a stabilita výroby a schopnost reagovat na změnu poptávku.

Druhým krokem je kritické zhodnocení důležitých interních aspektů zdrojů výroby a řízení výroby. Například dostatečnost výrobních kapacit na uspokojení poptávky, úrovně výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí, pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníků, hospodárnost a účinnost výrobního zařízení, ochrana životního prostředí, hospodárnost a účinnost technické obsluhy, tvrdí Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017).

### **Ad d) Zdroje podnikových a pracovních příjmů**

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) ve své knize uvádí, že v této oblasti jsou klíčové lidské zdroje. Je velmi důležité, abychom měli kvalifikované pracovníky, kteří dokážou svou práci odvést co nejlépe. Následující zdroje mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody firmy, a proto by se měly analyzovat image a prestiž podniku pro pracovní sílu, organizační struktura, velikost vstupů a výstupů na pracovní sílu, hospodárnost a účinnost personální politiky a systémy v oblasti lidských zdrojů.

### **Ad e) Zdroje finanční a rozpočtové**

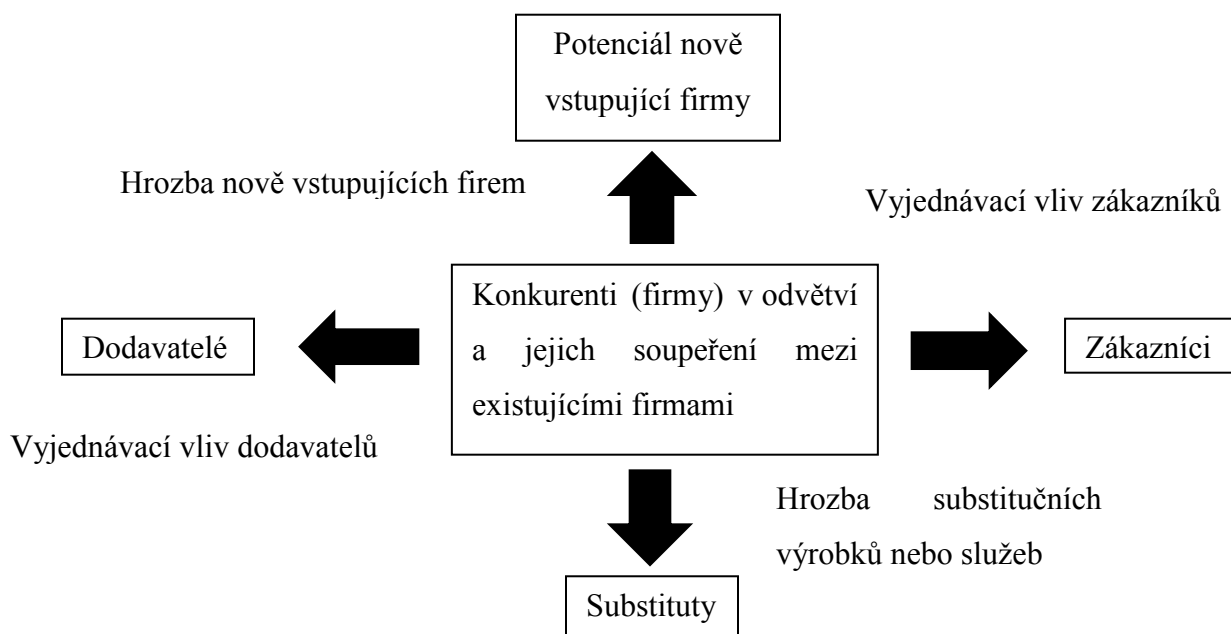
Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) uvádí, že v mnoha podnicích je finanční ředitel důležitý pouze pro oblast vytváření rozpočtu, ale opak je pravdou a měl by být důležitou součástí strategického řízení. Měl by se totiž zabývat oblastmi jako je prognózování kapitálové struktury firmy, zajišťování a alokace finančních zdrojů nebo pohyby peněz. Smyslem finanční analýzy je tedy:

- Posouzení finančního zdraví firmy čili zhodnocení současného stavu.
- Posouzení, jestli je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančního hlediska.

### 2.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Mikoláš (2005) tvrdí, že teorie Michaela Eugena Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. V odvětví závisí úroveň konkurence na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto sil určuje, jak firma může dosáhnout zisku v odvětví, i když se působení těchto sil různí podle odvětví

Cílem této strategie je pomoci nalézt pro firmu v odvětví takové postavení, kdy firma může nejlépe čelit konkurenčním silám, případně jak jejich působení obrátit ve svůj prospěch, viz Obr. 2.2.



Obr. 2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Zdroj: Mikoláš (2005)

Těchto pět konkurenčních sil reflektuje skutečnost, že konkurence v odvětví přesahuje dalece pouze běžné pochopení hranice konkurenčního pole. Každá z těchto pěti konkurenčních sil se může stát pro nově vstupující firmy více či méně významným konkurentem v závislosti na zvláštních okolnostech. V obecném chápání můžeme tuto konkurenci definovat jako rozšířené soupeření.

- a) Nově vstupující firmy.
- b) Substituty.
- c) Zákazníci.



- d) Dodavatelé.
- e) Konkurence v odvětví.

### **Ad a) Nově vstupující firmy**

Mikoláš (2005) uvádí, že soupeření na trhu začíná v ten moment, kdy stávající výrobci dosáhnou lehkých, lákavých výnosů a zároveň je snadné vstoupit na trh. Rychlost tohoto vstupu na trh je ovlivněna dvěma typy bariér:

- 1) Bariéra strategická – výrobci, kteří již jsou na trhu, podnikají kroky k tomu, aby jejich trh byl pro potenciální konkurenty nezajímavý. Může to být například moderní technologií výroby, kterou použijí až v momentu vstupu nového konkurenta na trh.
- 2) Bariéra strukturální – tyto vstupy jsou dány především tím, že je trh do jisté míry rozvinutý a pro nové firmy je těžké na něj vstoupit, protože musí například mít požadovanou výrobní kapacitu, aby dosáhly nízkých nákladů. Nebo je nutné podniknout značné investice, aby se dostaly na trh a staly se známými.

### **Ad b) Substituty**

Substituční výrobky ohrožují stávající výrobce. Jsou to výrobky, které mohou nahradit již existující výrobky na trhu. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k již existujícímu výrobku nebo když zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho výrobku k druhému. Příkladem může být obyčejný rohlík a houska. Pro mnoho zákazníků je totiž naprosto jedno, zda si koupí rohlík nebo housku, a co následně posnídají, tvrdí Mikoláš (2005).

### **Ad c) Zákazníci**

Podle Mikoláše (2005) vyjednávací síla zákazníků závisí na pěti faktorech.

- Počet zákazníků – čím více jich je, tím jsou méně jednotní. Takže paradoxně, čím méně jich na trhu je, tím lépe se mohou spojit a více tak prosazovat svoje zájmy.
- Stupeň koncentrace – pokud se na trhu vyskytuje malé množství zákazníků, ale nakupují velké množství výrobků, jejich pozice ve vyjednávání ohledně cen výrobků a podmínek jejich dodání je lepší.

- Nebezpečí zpětné integrace – jedná se o to, že tlakem zákazníků na integraci dodavatelů v obchodním řetězci dochází ke vzniku cenových nůžek, kdy se prvovýrobcům snižuje ziskovost kvůli klesající ceně výrobků.
- Stupeň diferenciací výrobků – v případě, že zákazník nemá jinou možnost nakoupit výrobek než od konkrétního výrobce, má samozřejmě malou sílu při vyjednávání. Oproti tomu v situaci, kdy si zákazník může vybrat z mnoha variant, má i větší sílu.
- Citlivost na kvalitu produktu – pokud zákazník preferuje kvalitní produkt, má na trhu větší sílu dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby.

#### **Ad d) Dodavatelé**

Mikoláš (2005) tvrdí, že každý z pěti faktorů zmíněných u vlivu zákazníků se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé ale oproti zákazníkům mají větší možnosti, jak ovlivnit podmínky, kterými se poté musí odběratelé řídit. Jejich vyjednávacími silami mohou být:

- zvýšení svého stupně konkurence,
- dodávky unikátních produktů,
- zjednodušení zpětné integrace,
- postupy, kdy musí odběratel investovat, aby mohl změnit dodavatele,
- dodávky polotovarů, bez kterých nelze vyrobit dostatečně kvalitní produkt.

#### **Ad e) Konkurence v odvětví**

Mikoláš (2005) uvádí, že mezi firmami probíhá soutěž o to, která bude nejlépe postavená v odvětví. Je šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje.

- Stupeň koncentrace – vztahuje se k počtu výrobců, případně značek, na trhu. Čím více jich je, tím bude konkurenční boj ostřejší. Mohou se vyjednávat dohody mezi firmami, aby zabránily zbytečnému konkurenčnímu boji.
- Diferenciací výrobků – čím je menší diferenciací v oblasti kvality, vlastností a tvaru, tím je větší konkurence. Vznikem preference značky může být tato konkurence oslabena.
- Změna velikosti trhu – v případě zvětšení trhu dojde k oslabení konkurence. V opačném případě dojde k intenzivnější konkurenci.

- Struktura nákladů – v situaci, kdy mají dodavatelé vysoké fixní náklady, se kloní k tomu, že si konkurují pomocí cen. To vede k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady vede ke zvýšení fixních.
- Rostoucí výrobní kapacita – pokud bude nárůst kapacity větší, než růst trhu, dojde k ostrému boji mezi konkurenty na trhu.
- Bariéra vstupu – jakmile je pro dodavatele těžké vystoupit z trhu, který se zmenšuje, konkurenční boj se bude vyostřovat.

Jakákoliv analýza vnějšího prostředí musí, podle Hanzelkové (2013), zohledňovat vývojové trendy a být objektivní, čili nejvíce odrážející realitu. Měla by se tudíž oprostít od subjektivního názoru autora. Tento problém může být vyřešen pomocí formulace kritérií k jednotlivým prvkům. V případě konkurence v odvětví to mohou být tato kritéria:

- počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost,
- růst odvětví,
- diferenciací výrobků a služeb,
- diferenciací konkurentů,
- charakter konkurentů.

Odborníci na základě znalostí o daném odvětví stanoví hodnoty jednotlivých kritérií pomocí bodové škály z intervalu <1,9>, kdy krajní hodnoty pro jednotlivá kritéria intervalů jsou definovány. Například u kritéria “růst odvětví” je 1 bod přiřazen malé atraktivitě odvětví a 9 bodů naopak vysoké.

Dále bude využita modifikovaná Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Důvodem je, že Porterova analýza svým rozsahem přesahuje potřeby maloobchodní firmy, a je proto dostačující provést pouze část této analýzy, protože nově vstupující firma nemá možnost se k určitým informacím na trhu dostat. V praktické části je využita analýza Stávající konkurence, Hrozba substitutů produktů a Vyjednávací síla dodavatelů.

#### **2.2.4 Analýza sociálních, právních, ekonomických, politických a technologických faktorů**

Analýza sociálních, právních, ekonomických, politických a technologických faktorů, dále SLEPT analýza, je analýza vnějšího prostředí firmy, kdy analyzujeme možné budoucí vývojové trendy v okolí podniky, které mohou mít na samotnou firmu vliv, tvrdí Hanzelková, Keřkovský,

Mathauser a Valsa (2013). Tato analýza je prováděna pomocí identifikování příležitostí a hrozeb, které přicházejí z obecného okolí firmy.

Název SLEPT je akronym, který je složený z pěti faktorů, kterým by měla být věnována pozornost:

- a) Social – společenské a demografické faktory.
- b) Legal – právní faktory a Political – politické faktory.
- c) Economic – makroekonomické faktory.
- d) Technological – technologické faktory.

Tato analýza někdy bývá také označována jako PEST, jedná se však o stejnou logiku zpracování analýzy SLEPT, kdy je zde navíc právní faktor, který je však pro firmy důležitý. Dále je spojen právní a politický faktor pod společný vládní faktor.

#### **Ad a) Společenské a demografické faktory**

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) je v této oblasti velmi důležitý společensko-politický systém, který je ve společnosti. Také jaké jsou hodnoty a postoje lidí, životní stav a struktura populace. Tyto faktory mohou velmi ovlivňovat poptávku po zboží a službách. Zároveň také silně ovlivňují nabídku, a to zejména skrze podnikavost a pracovní motivaci. Jak tyto faktory ovlivňují okolí firmy je možno vysvětlit následující příklady.

- Dřív zůstávaly vdané ženy v domácnosti, dnes chodí do práce a generují tak příjmy.
- Vyšší vzdělání vede zaměstnance k novým postům v přístupu k práci, mění mobilitu pracovní síly a vyvolává tlak na růst mezd.
- Pokles počtu lidí v produktivní věku povede k tlakům na zvyšování produktivity a racionalizace práce.

#### **Ad b) Vládní sektor**

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) uvádí, že fungování firem ovlivňuje velmi silně aktivita vlády a také dalších institucí, které jsou přímo či nepřímo ovlivňovány státem (soudy, centrální banka, burza, politické strany atd.). Stát působí na ekonomiky především skrze zákony a kontrolou jejich dodržování. Je to také významný zaměstnavatel a významný spotřebitel. Tím, že stát vytváří hospodářskou politiku, je také nutné připustit, že vznikají příležitosti a hrozby.

- Příležitosti – vláda vytváří vládní projekty (například stavba dálnic), které dávají příležitost podnikům a vzniku nových firem. Může podpořit firmy snížením daní, ručením za firmy (úvěry), privatizací státních podniků a ochranou před zahraniční konkurencí pomocí cla.
- Hrozby – zvyšování minimální mzdy, regulace cen, omezení výdajů na investice. Problémem také může být malá podpora vědy, školství a zdravotnictví.

### **Ad c) Ekonomický faktor**

Na stav firem působí především současný a budoucí stav ekonomiky. Je důležité sledovat především:

- stádium hospodářského cyklu u nás a v zahraničí,
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády,
- monetární politiku státu,
- fiskální politiku,
- míru inflace.

Na základě správné identifikace těchto činitelů může firma správně zvolit svou strategii, protože změna v každém z těchto činitelů může mít přímý vliv na firmu a její strategické záměry. Mezi příklady působení může být uvedena změna úrokových měr, která ovlivňuje podmínky pro investice. Dále kurz měny ovlivňuje podmínky importu a exportu. Také recese v hospodářském cyklu vede k poklesu investic, ke zvýšení nezaměstnanosti a to vede ke snížení prodejů. Působení těchto činitelů může být pro různé podniky různé. Pro jedny to může být příležitost, pro druhé hrozba. Na základě analýzy je ale nutné zjistit, které jsou pro podnik důležité a ty podrobně sledovat, tvrdí Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017).

### **Ad d) Technologický faktor**

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) vynálezy a inovace jsou pro bytí podniků velmi důležité. Investice do výzkumu a vývoje bývá pro firmy nezbytností, kdy na jedné straně je to pro ně velmi rizikové, protože do poslední chvíle není jasné, zda výzkum bude úspěšně dokončen či zda konkurence nepřijde s lepším řešením, na druhé straně možné výstupy jejich výzkumů mají potenciál změnit trh. Existuje hodně příkladů firem, které dokázaly včas rozpoznat

potenciál odvětví a řadou správných kroků ve správný čas si vytvořily konkurenční výhodu na desítky let dopředu. Například firma General Electric investovala počátkem 50. let obrovské částky do vývoje a využití tranzistorů. To jim zajistilo konkurenční výhodu oproti konkurentům. Strategické zaměření na technický rozvoj a inovace, které mají diferenciační strategie, čili jejich hlavní konkurenční zbraň, je exkluzivita jejích výrobků a je tak nutné, aby se lišily od konkurence.

### **2.2.5 Metody tvorby cen**

Podle Srpové (2011) jsou pro stanovení ceny výrobku vhodné tyto metody.

- 1) Stanovení na základě kalkulace ceny, vycházející z nákladové orientované tvorby cen.
- 2) Stanovení ceny na základě konkurenčního boje.
- 3) Holandský test cenové citlivosti, vytvoření na základě dotazníkového šetření.

#### **Ad 1) Nákladově orientovaná tvorba cen**

Mruzková a Lisztwanová (2013) tvrdí, že metoda pracuje na základě úplných či neúplných nákladů, ke kterým se připočítává zisk. Nepanuje shoda, zda počítat jako základ pro kalkulaci úplné vlastní náklady, čili mzdové, materiální a režii, nebo pouze mzdové a materiálové. Tyto kalkulace jsou pro firmy velmi důležité. Nejen, že pomáhají při rozhodnutí, zda daný produkt vyrábět nebo outsourcovat, ale hodnotí ekonomickou efektivnost vložených prostředků z dlouhodobého hlediska. Na bázi této metody se provede kalkulace nákladů, kdy se na základě výsledné kalkulace se očekává zisková přírážka ve výši minimálně 50 %. Jedná se o výrobu, kdy výrobce všechny náklady popsal a zveřejnil při kalkulaci na jeden výrobek. Tento kalkulační vzorec je uveden níže, viz Tab. 2.5.

Tab. 2.5 Kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie
<b>Vlastní náklady výroby</b>
5. Správní režie
<b>Vlastní náklady výkonu</b>
6. Odbytové náklady
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>
7. Zisk (ztráta)
<b>Cena výkonu</b>

Zdroj: Popesko (2009)

Přímé náklad jsou ty náklady, které jsou hospodárně zjistitelné na jednotlivé výkony. V kalkulačním vzorci jsou označeny čísly 1, 2 a 3. Nákladové druhy, které jsou nezjistitelné na jednici nebo jejich zjišťování by bylo technicky, časově i finančně náročné, jsou nepřímými náklady. A ve vzorci je najdeme pod pořadovými čísly 4, 5 a 6. Tento kalkulační vzorec má obecný charakter a lze jej využít ve výrobní, obchodní a jiné podnikatelské činnosti.

## Ad 2) Stanovení ceny na základě konkurenčního boje

Tato strategie se často volí v případě homogenních výrobků, případně pokud je obava z cenové války mezi obchodníky. Cena nemusí být stanovená na stejné úrovni, ale konkurenční cena je základem pro určení ceny vlastních výrobků. Cenová válka je velká hrozba především pro malé a střední podniky, které nemají dostatek finančních rezerv pro to, aby pokryly krátkodobé snížení cen. V případě, že mají konkurenční firmy obdobnou finanční sílu, obvykle dojde ke stabilizaci cen na stejné úrovni. Jiná situace však může nastat v případě, že na trh vstoupí silný hráč, tvrdí Kislingerová a Hnilica (2008).

## Ad 3) Holandský test cenové citlivosti

Je to metoda, která je určena především pro spotřební zboží, protože se předpokládá, že soubor dotazovaných bude v tomto případě dostatečně reprezentativní, tvrdí Kozel, Mynářová a Svobodová (2011). Test bere v úvahu rovněž poznatek, že cena je odrazem zmíněné jakosti –

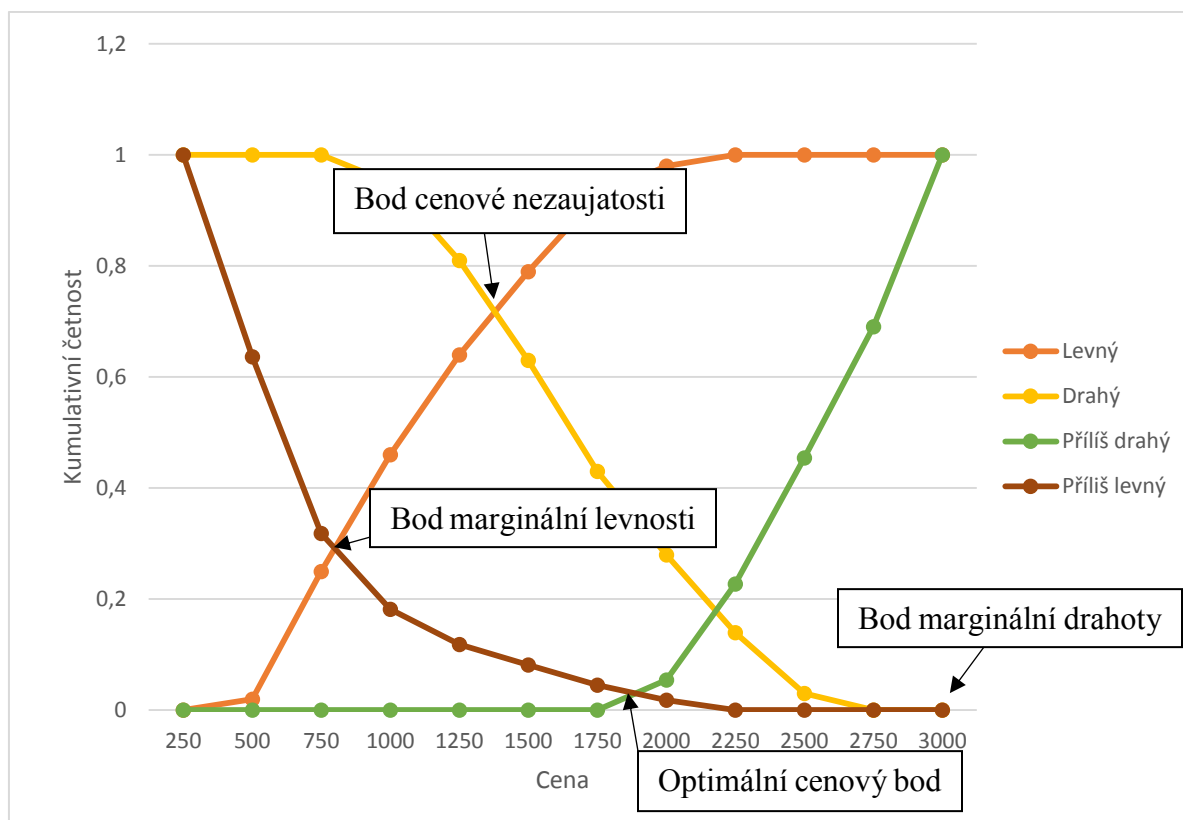
spotřebitelé si při hodnocení vztahu cena – jakost utvářejí představu o tom, jaká je normální či optimální cena zboží různé jakosti. Tato metoda má svůj pevně daný postup, který se opírá o soubor čtyř daných otázek, které mají dané pořadí.

1. Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako levný?
2. Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako drahý?
3. Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak drahý, že si ho v žádném případě nekoupíte?
4. Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?

Výchozím výsledkem tohoto testu jsou tři cenové body, viz Obr. 2.3.

- Optimální cenový bod (Optimal Price Point) představuje cenu, která se setkává s relativně nejmenším odporem spotřebitelů.
- Bod marginální levnosti (PMC - The Point of Marginal Cheapness) a bod marginální drahoty (PME – The Point of Marginal Expensiveness) vymezují pásmo přijatelného cenového rozpětí.
- Bod cenové nezájatosti (The Indifference Price Point) představuje takovou cenu, kterou shodný počet respondentů označuje jako nízkou i vysokou.





Obr. 2.3 Holandský test cenové citlivosti  
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě všech odpovědí lze poté získat křivky kumulativní četnosti odpovědi na otázky jedna až čtyři. Pro sestavení křivek je však nutné, aby odpovědi byly kompletní pro všechny čtyři otázky. Vyhodnocení a popis jednotlivých průsečíků je popisováno tak, že zkřížením křivek „výhodný“ a „drahý“ vznikne tzv. indiferentní cenový bod, který ukazuje na cenu, kdy se vyrovnávají skupiny zákazníků, které považují výrobek za výhodný s těmi, pro něž se stává drahým. Bod obvykle odráží normální či očekávanou běžnou cenu. Zkřížením křivek „příliš levný“ a „drahý“ získáváme tzv. mezní bod levnosti a podobně zkřížením křivek „výhodný“ a „příliš drahý“ tzv. mezní bod drahosti. Doporučení pro cenovou strategii vychází z těchto dvou bodů a doporučuje se umístit cenu mezi ně. Zkřížením křivek „příliš levný“ a „příliš drahý“ vzniká bod tzv. optimální ceny, který, jak z názvu plyne, reprezentuje optimální cenu, uvádí Kozel, Mynářová a Svobodová (2011).

Základem pro zjištění údajů pro provedení tohoto testu je dotazníkové šetření, které bude provedeno na dostatečném vzorku respondentů a obsahovat celkem 13 otázek.

## **2.3 Tvorba podnikatelského modelu**

Srpová (2011) tvrdí, že podnikatelské modely se tvoří především v okamžiku, kdy se rozhodne podnikatel svůj nápad realizovat. Z toho důvodů je nutné jeho nápady prezentovat v písemné podobě, ať z důvodů seznámení dalších osob s podnikatelským modelem nebo jen z toho důvodu, aby si podnikatel své myšlenky lépe utřídil. Clark, Osterwalder a Pigneur (2013) uvádí, že vytvoření podnikatelského plánu je základem pro vytvoření podnikatelského plánu. Díky tomu, že je nutné tento svůj plán dobře prezentovat, jsou podnikatelské modely sestaveny z líbivých grafů, tabulek založených na výsledcích analýz a je také možné své nápady vysvětlit pomocí příběhů. Klíčové je podtrhnout atraktivitu cílových segmentů a získat si tak zájem adresátů.

### **2.3.1 Vzory podnikatelských modelů**

Dále jsou popsány podnikatelské modely, které jsou pro svou podobnost nazývány vzory. Osterwalder a Pigneur (2010) uvádí, že se jedná se o podnikatelské modely, které mají podobné uspořádání stavebních prvků nebo podobné chování. Těchto pět vzorů slouží jako zdroj inspirace při tvorbě podnikatelských modelů a také k lepšímu porozumění. Je možné využít již existující vzor a jen na něj svůj podnikatelský model napasovat a plně tak využít jeho již prověřenou využitelnost v praxi.

- 1) Otevřené podnikatelské modely.
- 2) Podnikatelský model zdarma.
- 3) Vícestranné platformy.
- 4) Dlouhý chvost.
- 5) Rozdělený podnikatelský model.

#### **Ad 1) Otevřené podnikatelské modely**

Vzor otevřeného podnikatelského modelu slouží k vytvoření a získání hodnoty skrze spolupráci s partnery, a to jak využitím externích nápadů, nebo poskytnutím nápadů firmy pro partnery tvrdí Osterwalder a Pigneur (2010). Také může poskytnout nebo použít aktiva, které leží bez využití. Klíčové činnosti, zdroje a vývoj jsou tedy soustředěny buď na využití nápadů uvnitř firmy, nebo na využití výsledků uvnitř firmy. Pokud firma čelí problémům spojeným s nákladným výzkumem a vývojem, který je díky tomuto vzoru možné obejít outsourcingem výzkumu a vývoje na externí zdroje, uvolní se kapacita na samotnou kvalitu produktu.

## **Ad 2) Podnikatelský model zdarma**

Získat něco zdarma je velmi atraktivní. V posledních letech je touto nabídkou trh téměř zahlcen. Je ovšem klíčové zajistit, aby firma při nabízení svých produktů zdarma také byla schopna vydělávat. Dochází tak k situaci, kdy bude alespoň jedna část zákaznického segmentu vždy vydělávat na těchto bezplatných nabídkách. Firma se tedy musí orientovat především na hodnotovou nabídku s vysokou hodnotou a vysokými náklady, kdy čelí problémům spojených s vysokou cenou produktu. Firma tak může nabízet různé nabídky pro různě majetné zákaznické segmenty, kdy z nich je vždy zdarma. Dochází tak k situaci, kdy neplatící zákazníci jsou dotováni těmi platícími, uvádí Osterwalder a Pigneur (2010).

## **Ad 3) Vícestranné platformy**

Evans, Hagiu a Schmalensee (2006) tvrdí, že na základě tohoto modelu se spojí dvě specifické, ale vzájemně propojené skupiny zákazníků. Díky tomuto vzoru je usnadněna komunikace mezi těmito skupinami a nabývá na hodnotě tak, že přitahuje další zákazníky. Tento vzor tak řeší problém firem, které mají problém získávat potenciální zákazníky na základě již existujících zákazníků. Tento problém může firma vyřešit uděleným přístupem pro různé subjekty ke svým stávajícím zákazníkům. Pro lepší pochopení může být uveden příklad Xboxu, který nejen, že prodává hry od jiných firem, ale své hry také vyvíjí vlastními silami.

## **Ad 4) Dlouhý chvost**

Podnikatelský model dlouhý chvost je oproti tradičnímu modelu, který prodává úzký sortiment ve vysokých objemech, založen na pravém opaku a to na prodeji širokého objemu v nízkých objemech. Tento model vytvořil Chris Anderson (2010) s cílem popsat posun v mediálním odvětví. Pomocí tohoto modelu je možné řešit problém, který je v tom, že zacílit na méně výnosné segmenty se specifickými požadavky je velmi nákladné. Díky vytvoření opravdu široké nabídky pro nízké zákaznické segmenty se tyto segmenty v souhrnu stávají výnosné.

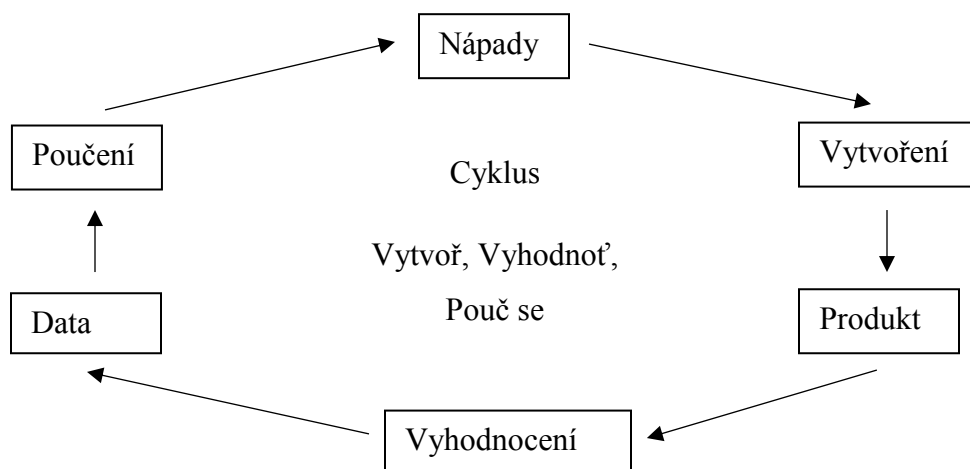
## **Ad 5) Rozdělený podnikatelský model**

Tento model pracuje, podle Treacyho a Wiersema (1997), na základě rozdělení podniku na tři odlišné typy zaměření: na vztahy se zákazníkem, inovaci produktů nebo na infrastrukturu. Tyto tři typy mohou existovat uvnitř v jedné firmě, ale kvůli odlišným požadavkům na ekonomickou,

konkurenční na kulturní stránku, je lepší je rozdělit do samostatných subjektů a vyhnout se tak konfliktům a nežádoucím kompromisům. Rozdělený podnikatelský model tak řeší problém, že se v jediném subjektu spojují navzájem neslučitelné struktury a dochází tak ke zbytečnému zvyšování nákladů. Rozdělením na tři samostatné, navzájem však doplňující se modely, pomůže zaměřit se na lepší koordinaci a snížení nákladů.

### 2.3.2 Návrh podnikatelského modelu

Croll a Yoskovitz (2016) tvrdí, že jedním ze způsobů, který slouží od ujasnění vize přes práci na vlastnostech produktu nebo služby, až po určení marketingové strategie, je proces Vytvoř – Vyhodnoť – Pouč se. Tento princip se zprvu aplikoval pouze u nových firem, ale s postupem času však došlo k posunu a aplikují ho organizace všem velikostí při inovacích a vstupech na trh. Jedna se o cyklus, který se zaměřuje na fázi vyhodnocování. A čím rychleji je schopna firma tento cyklus opakovat, tím rychleji najde správný produkt nebo službu pro správný trh. Tento cyklus ovšem neslouží jen k pouhému zlepšení produktu, ale pomůže firmě také ověřit si své vnímání reality. To znamená, jestli firma nebo podnikatel nelže sám sobě o možné úspěšnosti produktu a nákladech na něj. Přehledně je tento cyklus zobrazen, viz Obr. 2.4.



Obr. 2.4 Cyklus Vytvoř – Vyhodnoť – Pouč se  
Zdroj: Croll a Yoskovitz (2016)

Ostewalder a Pigneur (2010) tvrdí, že další ze způsobů, jak vytvořit lepší a inovativnější podnikatelský model, je využití různých a nástrojů ze světa designu. Slouží k tomu, aby firma skrze designéra podnikatelského modelu byla schopna objevit dosud neobjevené nebo jak dosáhnout funkčnosti. Je proto potřebné rozšířit hranice myšlení, přicházet s novými řešeními, a hlavně

vytvářet hodnotu pro uživatele. Aby firma byla konkurenceschopná, je nutné navrhovat strategie, procesy nebo projekty každý den. Z ekonomického hlediska mohou firmy dobře zhodnotit spleť faktorů od technologií až po právní prostředí. Ve stále větší míře se však tak děje v neznámém prostředí. Díky následujícím pěti technikám je však možné použít návrhářské nástroje:

- a) názory zákazníků,
- b) ideace,
- c) vizuální myšlení,
- d) prototypizace,
- e) vyprávění příběhů.

**Ad a) Názory zákazníků** - ačkoliv firmy investují velké prostředky do průzkumů trhu, častokrát však zapominají při své činnosti na zákaznickou perspektivu. Kvalitní návrh podnikatelského modelu však nahlíží na problém z pohledu zákazníků a může tak objevit zcela nové možnosti. Aby firma provedla úspěšnou inovaci, je nutné porozumět zákazníkům. Porozumět jejich prostředí, návykům, obavám a tužbám. Získat však takové informace není snadné. Proto některé firmy zaměstnávají sociology, aby těchto znalostí dosáhly. Je však nutné dobře pochopit, kterým zákazníkům věnovat pozornost, a kterým ne. Některé odvětví již dnes skomírají na okraji zájmu, ale stačí jedna správná inovace a jsou zase vysoce výdělečné. Řada inovací totiž uspěla kvůli tomu, že uspokojila potřeby těch zákazníků, na které se nikdo neohlíží, uvádí Osterwalder a Pigneur (2010).

**Ad b) Ideace** – Osterwalder a Pigneur (2010) tvrdí, že ideace je proces, kdy se vyprodukuje velké množství nápadů, v tomto případě na podnikatelský model, a poté musí izolovat ty nejlepší. Zvládnout ideaci je klíčové pro návrh životaschopného podnikatelského modelu. Při ideaci je nutné zapomenout na to, jak to vypadá někde jinde. Většina odvětví je totiž typická tím, že převládá jeden dominantní podnikatelský model. Pokud ale chce firma inovovat, musí se od tohoto oprostit a místo nazírání do minulosti nebo ke konkurenci, musí vytvářet nové mechanismy, jak vytvářet hodnotu a dosáhnout zisku. Ideace má dvě fáze: generovat nápady, kdy jde o množství, a poté syntézy, kdy se tyto nápady rozebírají, kombinují a zúží na ty nejlepší. Neznamenaají vždy rozvrat starých pořádků, mnohdy jde o inovace, které zvyšují konkurenceschopnosti.

**Ad c) Vizuální myšlení** - podle Osterwaldera a Pigneura (2010) je termínem vizuální myšlení označováno využívání vizuálních nástrojů, jako jsou obrázky, nákresy nebo samolepící papírky

k vytváření významu a diskuzi o něm. Protože je podnikatelský model velmi různorodý, právě vizualizace mu pomáhá lépe porozumět. Díky nákresu se totiž z modelu stává existující předmět, nad kterým je možné diskutovat. Je velmi důležité, že se od něčeho abstraktního přesouvá debata nad něco konkrétního. Také může odhalit logické nedostatky modelu a usnadní jeho rozbor. Firmy často používají různé diagramy a grafy již dnes. Často jsou používány v různých zprávách a plánech, minimálně však v oblasti obchodních otázek. Vizuální myšlení ale zdokonaluje strategické uvažování a je velice cenné.

**Ad d) Prototypizace** - prototypizace je účinný nástroj, jak vytvářet nové a inovativní podnikatelské modely. Je velmi běžná v technických oborech a designu, méně častá v řízení firem. Pojem prototyp může mít mnoho různých podob, od jednoduchého nákresu až po promyšlený koncept. Je ovšem nezbytné pochopit, že není nutné, aby tak model vypadal ve skutečnosti, je to spíš možnost zkoumat různé směry, kudy se model může ubírat a vyzkoušet si tak mnoho různých variant. Pouze intenzivním zkoumáním všech různých možností totiž může podnikatel vybrat vhodný model, který bude dále propracovávat a na konec ho realizovat, tvrdí Osterwalder a Pigneur (2010).

**Ad e) Vyprávění příběhů** - firmy by v tomto případě měly vypadat jako rodiče, kteří čtou pohádky dětem, ale často se tomuto přístupu prezentace svého nápadu vyhýbají. Nové či inovativní podnikatelské modely může být obtížné popsat nebo pochopit, protože jednou z reakcí na něco nového může být odpor, je proto klíčové popsat nové podnikatelské modely tak, aby bylo možno odpor překonat. Stejně jako vizualizace pomůže analyzovat nový model, vyprávět příběh může pomoci efektivně sdělit jeho podstatu. Dobrý příběh totiž dokáže upoutat a to posléze vede k hlubší diskuzi.

Praktická část se bude dále věnovat konceptu návrhu podnikatelského modelu na základě Osterwaldera a Pigneura (2010), kde je uvedeno plátno podnikatelského modelu a právě tento model bude dále popsán podrobněji.

### **2.3.3 Plátno podnikatelského modelu**

Osterwalder a Pigneur (2010) tvrdí, že plátno podnikatelského modelu je z pravé strany zaměřeno na hodnotu a z levé strany na efektivitu. Plátno prezentuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Je to plán strategie, který lze nejlépe popsat skrze devět stavebních prvků:

- a) zákaznické segmenty,
- b) hodnotové nabídky,
- c) kanály,
- d) vztahy se zákazníky,
- e) zdroje příjmů,
- f) klíčové zdroje,
- g) klíčové činnosti,
- h) klíčová partnerství,
- i) struktura nákladů.

**Ad a) Zákaznické segmenty** – Osterwalder a Pigneur (2010) uvádí, že tento stavební prvek představuje, na jaké osoby či subjekty se chce podnik zaměřit, protože bez zákazníků, kteří podniku přinášejí zisk, nemůže žádná firma dlouho přežít. Tyto osoby a subjekty může firma roztrždit do zvláštních skupin, které představují oddělené segmenty. Díky tomuto rozdělení může firma zlepšit své služby. Oddělené segmenty mohou být například v odlišné ziskovosti, vyžadují zvláštní nabídku či k nim přistupujeme různými distribučními kanály. Jakmile se firma rozhodne, kterou ze skupin bude preferovat, může se přesunout k podnikatelskému modelu založeném na porozumění specifických potřeb jednotlivých skupin.

- Masový trh – podnikatelské modely zaměřené na masový trh se nerozlišují mezi jednotlivými segmenty, zaměřují se na jednu velkou skupinu s víceméně podobnými potřebami a problémy. Tento podnikatelský model je typický pro sektor spotřební elektroniky, tvrdí Osterwalder a Pigneur (2010).
- Nikový trh – podnikatelské modely zacílené na nikový trh se zaměřují na specifické a specializované zákaznické segmenty. Velmi často se lze s tímto setkat s dodavatelsko-odběratelských vztazích, typicky výrobci obchodních součástek, kteří jsou závislí na nákupech velkých výrobců automobilů, uvádí Osterwalder a Pigneur (2010).
- Segmentace – podle Osterwaldera a Pigneura (2010) tyto podnikatelské modely pracují se segmenty, které mají mírně odlišné potřeby a problémy. Týká se to například bank, které rozlišují klienty podle jejich příjmů, kdy člověk jako takový má sice většinou podobné potřeby, ale právě výše jejich příjmů tyto potřeby odlišuje.
- Diverzifikace – firma, která se zaměří na diverzifikaci zákazníků, se věnuje dvěma nesouvisejícím segmentům. Příklad může být Amazon, který jako webový obchod

spustil, díky své silné IT infrastruktuře, prodej úložného prostoru na webu, tvrdí Osterwalder a Pigneur (2010).

- Vícestranné trhy – firmy se také zaměřují na dva nebo více vzájemně provázaných trhů. Například firma, které se specializuje na kreditní karty, potřebuje nejen velký počet uživatelů těchto karet, ale také velké množství obchodníků, kteří tyto karty přijímají, uvádí Osterwalder a Pigneur (2010).

**Ad b) Hodnotové nabídky** - podle Osterwaldera a Pigneura (2010) tento stavební prvek ukazuje, proč díky spojení výrobků a služeb dávají zákazníci přednost jedné firmě před druhou. Hodnotová nabídka je totiž takový balíček výhod, které firma zákazníkům nabízí. Tyto hodnoty mohou být jak kvantitativní (cena, rychlost), tak i kvalitativní (design, spokojenost). K tvorbě hodnoty může přispět například novost, výkon, cena, snižování náklad a dostupnost.

**Ad c) Kanály** - zde je popisováno, jak firma komunikuje se svými zákazníky. Do tohoto patří komunikaci, distribuce a prodejní kanály firmy ve vztahu k zákazníkovi. Mají pět různých fází a dělí se na přímé (vlastní) a nepřímé (partnerské). Mezi přímé kanály patří například prodejci a prodej přes webové stránky. Mezi partnerské kanály patří například vlastní prodejny, partnerské prodejny nebo velkoobchod. Fáze těchto kanálů jsou povědomí (jak se zvyšuje povědomí o firmě), hodnocení (jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy), nákup (jak umožňujeme zákazníkům nakoupit výrobky a služby), předání (jak předáváme zákazníkům hodnotou nabídku) a po prodeji (jak zajišťujeme zákaznickou podporu. Základním kamenem je schopnost dosáhnout rovnováhy mezi různými typy kanálů tak, aby dokázaly správně uspokojit zákazníky a tak generovat zisky, tvrdí Osterwalder a Pigneur (2010).

**Ad d) Vztahy se zákazníky** – Osterwalder a Pigneur (2010) uvádí, že je potřeba, aby si firma ujasnila, jaký typ vztahu chce navázat s jednotlivými zákaznickými segmenty. Tyto vztahy mohou vycházet z různých motivací (získání zákazníka, udržení zákazníka, navyšování prodeje) a můžeme je rozdělit do několika kategorií.

- Osobní asistence – tento vztah vzniká přímo v místě prodeje, případně přes telefon/e-mail. Je založen na lidské interakci se zákazníkem a zástupcem firmy, který mu asistuje nejen při prodeji, ale i po něm.



- Individualizovaná osobní asistence – jedná se o situaci, kdy se zástupce firmy věnuje pouze jednomu či několika málo zákazníkům a díky tomu je dokonale zná. Typicky se tak děje v bankovním sektoru, kde mají velmi movití klienti osobního bankéře.
- Samoobsluha – firma poskytuje zákazníkům pouze prostředky a musí se o sebe postarat sami.
- Automatizované služby – jedná se o typ samoobsluhy, kde je určitá míra automatizace, kdy je systém schopen rozpoznat jednotlivé zákazníky a nabídnout jim tak nabídku na míru.
- Komunity – firmy také využívají zákaznické komunity na diskuzních fórech, kde se snaží svým zákazníkům lépe porozumět a získat zpětnou odezvu.
- Spolutvorba – jedná se o, dá se říci, spolupráci zákazníka s firmou. Krásným příkladem je YouTube.com, který přímo potřebuje zákazníky, aby vytvářeli obsah pro veřejnost.

**Ad e) Zdroje příjmů** – Osterwalder a Pigneur (2010) uvádí, že tento stavební prvek je srdcem podnikatelského modelu. Je totiž velmi důležité, aby si firma uvědomila, za jakou hodnotu je zákaznický segment ochoten platit. Pokud si firma na toto odpoví správně, je možné z jednoho zákaznického segmentu generovat i více zdrojů příjmů, které se dělí.

- Prodej aktiv – klasický převod vlastnických práv k fyzickému produktu.
- Poplatek za užití – zdroj příjmů založený z využívání nějaké služby, například hotel účtuje cenu podle počtu nocí, které zákazník stráví v pokoji.
- Předplatné – prodej stálého přístupu k určité službě, například permanentka do posilovny.
- Pronájem – poskytnutí dočasného práva používat po určitou dobu určité aktivum za poplatek. Například pronájem automobilu.
- Poskytování licencí – možnost používat majetek chráněný autorskými právy. Týká se to především softwaru do počítačů.

Každý z těchto příjmů se může lišit v cenotvorných mechanismech. Zvolený mechanismus může mít velký dopad na celkový příjem.

- Fixní cenotvorba – předem stanovené ceny, mohou se lišit podle zákaznického segmentu, prodaného objemu, charakteristikách produktu.

- Dynamická cenotvorba – ceny se mění na základně tržních podmínek. Cenu ovlivňuje smlouvání, aktuální stav na trhu a aukce.

**Ad f) Klíčové zdroje** – Osterwalder a Pigneur (2010) uvádí, že tyto zdroje jsou potřebné k tomu, aby podnikatelský model vůbec fungoval. Díky těmto zdrojům může firma tvořit hodnotou nabídku a také ji prezentovat, proniknout na trhy a generovat příjmy.

- Fyzické zdroje – jedná se fyzická aktiva jako sklad, budovy, vozidla, výrobní prostory a distribuční systémy. Tyto zdroje jsou často náročné na kapitál.
- Duševní zdroje – jsou stále důležitější složkou silného podnikatelského modelu. Může to být například značka, patenty, autorská práva nebo databáze zákazníků. Typické pro ně je, že se těžko tvoří, ale mohou mít velkou hodnotu.
- Lidské zdroje – lidské zdroje hrají klíčovou roli v oblastech, kde potřeba znalosti a kreativita.
- Finanční zdroje – jedná o hotovost, různé úvěry atd.

**Ad g) Klíčové činnosti** – Osterwalder a Pigneur (2010) tvrdí, že stavební prvek klíčové činnosti vypovídá o nejdůležitějších aktivitách, které musí firma vykonávat, aby mohla úspěšně fungovat. K tomu, aby se firma mohla prezentovat, proniknout na trhy a generovat příjmy jsou její klíčové činnosti nutné.

- Výroba – navrhování, výroba nebo poskytování výrobku ve vysoké kvalitě. Tato činnost je klíčová především pro podnikatelské modely výrobních firem.
- Řešení problémů – tento typ klíčových činností se týká nalézání nových řešení různých problémů, které zákazníci zadávají firmě. Řešení problémů je klíčová činnost především poradenských firem nebo nemocnic.
- Platforma/sít' – tato klíčová činnost se týká především práce s platformou či sítí, kdy je pro firmu klíčové se o tuto platformu/sít' pečlivě starat, což znamená ji rozvíjet, řídit, propagovat a zajišťovat služby s ní spojené. Typické je pro společnosti fungující především na internetu, například eBay.com.

**Ad h) Klíčová partnerství** - podle Osterwaldera a Pigneura (2010) zde popisujeme klíčová spojení s dodavateli a partnery, která jsou nutná k tomu, aby podnikatelský model fungoval. Tato partnerství jsou strategická a jsou mezi sobě navzájem si nekonkurujícími subjekty, například

spolupráce mezi konkurenčními subjekty, společná práce na nových podnikatelských projektech a vztah mezi kupujícím a dodavatelem. K tvorbě těchto partnerství vede subjekty motivace, kterou dělíme na tři typy:

- optimalizace a úspory z rozsahu – pro firmu je nelogické, aby všechny zdroje vlastnila sama či vykonávala všechny činnosti. Cílem těchto partnerství je většinou snížení nákladů, kdy se zpravidla využívá outsourcing,
- snížení rizika a nejistoty – tato partnerství mohou snížit riziko v konkurenčním prostředí, kdy příkladem může být vývoj určité technologie skupinou firem, které si po vývoji navzájem konkurují při prodeji,
- získání určitých zdrojů a činností – firmy jen málo vykonávají všechny činnosti v podnikatelských modelech, častější je, že se spoléhají na jiné firmy, které jí zdroje dodají nebo budou činnost vykonávat. Například výrobce telefonů může zakoupit licenci k operačnímu systému místo toho, aby jej sám vyvíjel.

**Ad i) Struktura nákladů** – Osterwalder a Pigneur (2010) uvádí, že v tomto stavebním prvku jsou zahrnuty veškeré náklady související s fungováním podnikatelského modelu. Je ovšem nutné definovat klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, poté je už snadné vyčíslit tyto náklady. Některé podnikatelské modely jsou na náklady motivovány více, některé méně. Můžeme rozlišit dvě, velmi široce pojaté, typy struktur nákladů. Velké množství podnikatelských modelů ale spadá spíše někde mezi tyto dvě struktury.

- Model motivovaný na náklady – zde je usilováno o minimalizaci nákladů všude tam, kde je to možné. Je založený na nízkých cenách, maximální automatizaci a outsourcingu. Příkladem mohou být nízkonákladové aerolinky.
- Model motivovaný hodnotou – charakteristickým rysem těchto podnikatelských modelů je to, že se firma s náklady příliš netrápí a zaměřuje se spíše na tvorbu hodnoty. Jedná se většinou o prémiové nebo exkluzivní služby, jako jsou například luxusní hotely.

Níže je zobrazeno plátno podnikatelského modelu, které je složeno z devíti stavebních prvků, viz Obr. 2.5.

<b>a) Klíčová partnerství</b>	<b>b) Klíčové činnosti</b>	<b>d) Hodnotová nabídka</b>	<b>e) Vztahy se zákazníky</b>	<b>g) Zákaznické segmenty</b>
	<b>c) Klíčové zdroje</b>		<b>f) Kanály</b>	
	<b>h) Struktura nákladů</b>		<b>i) Zdroje příjmů</b>	

Obr. 2.5 Plátno podnikatelského modelu

Zdroj: Osterwalder a Pigneur (2010)

## 2.4 Sestavení návrhu podnikatelského modelu

Sestavení podnikatelského modelu lze několika způsoby, kdy každý autor preferuje ten svůj. V této kapitole je přiblížení vytvoření návrhu podnikatelského modelu podle Osterwaldera a Pigneura, což znamená zpracování plátna podnikatelského modelu. Z tohoto postupu poté vychází vlastní postup návrhu podnikatelského modelu.

### 2.4.1 Sestavení návrhu podnikatelského modelu podle Osterwaldera a Pigneura

Osterwalder a Pigneur (2010) rozděluje sestavení návrhu podnikatelského na 5 fází:

- a) mobilizace,
- b) porozumění,
- c) návrh,
- d) realizace,
- e) řízení.

**Ad a) Mobilizace** – Osterwalder a Pigneur (2010) tvrdí, že proces sestavení začíná fází mobilizace. Tato fáze je přípravná, probíhá stanovení cílů projektu. Způsob formulace závisí na projektu, obvykle se však uvádí velikost projektu, hlavní cíle a zdůvodnění. Ke klíčovým činnostem patří sestavení projektového týmu a získání přístupu ke správným osobám a potřebným informacím. Jedním z možných problémů této fáze je přeceňování potenciálu prvotních nápadů na podnikatelský model. To může vést k zacyklení myšlenek a omezení dalších možností.

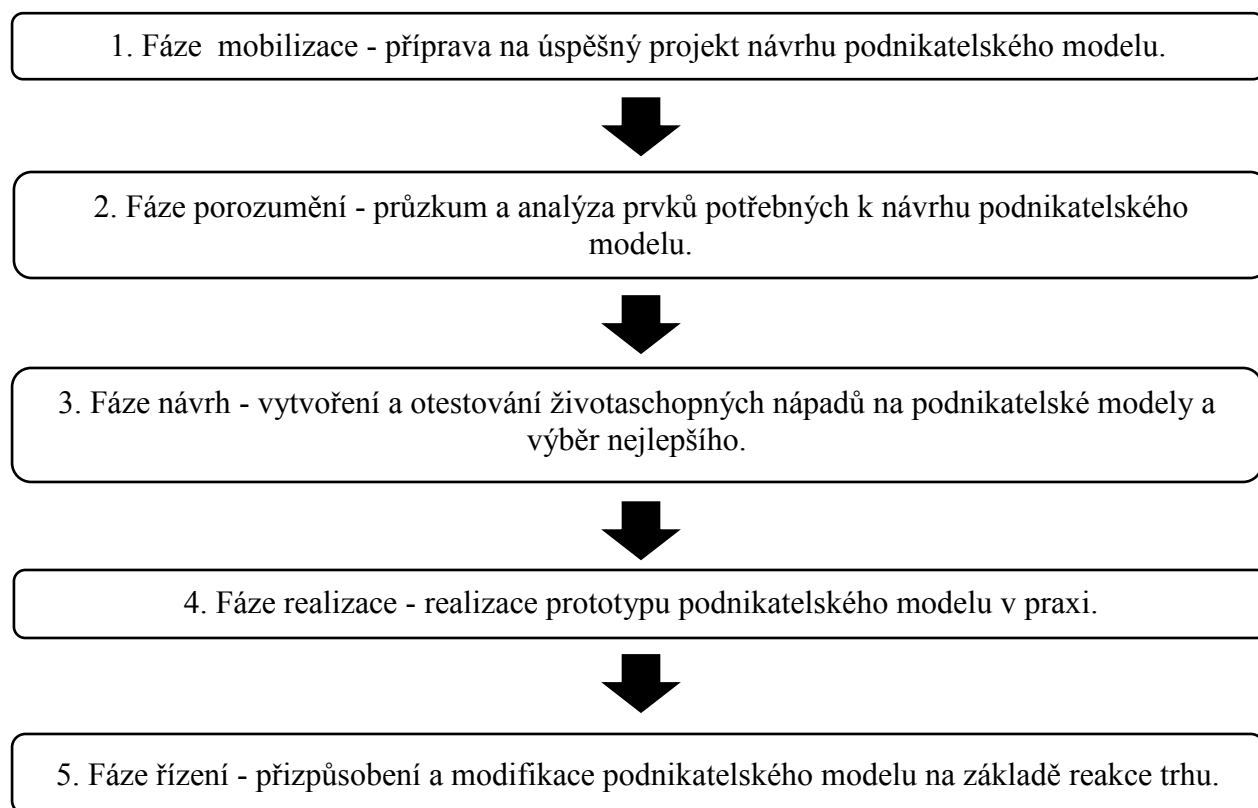
**Ad b) Porozumění** – podle Osterwaldera a Pigneura (2010) je další fází porozumění kontextu, v němž se daný podnikatelský model bude vyvíjet. Projektový tým by se měl zaměřit na potřebné materiály, činnosti a zkoumat je do hloubky. Je také důležité získávat hlubší znalosti o zákazníkovi.

Není od věci také zákaznický segment hned od začátku jasně vymezit. V průběhu této fáze je také potřebné dále získávat další informace z různých zdrojů.

**Ad c) Návrh** - v této fázi je problémem schopnost vytvářet a udržovat odvážné nápady. Pro firmu je kritické, aby nepodléhali nápadům příliš brzy, ale aby se hledali stále další možnosti podnikatelských modelů a až poté se zvolil ten, který se bude realizovat. Pro každý návrh podnikatelského modelu je potřeba si připravit příběh a vždy vyžadovat od testovaných zpětnou vazbu, uvádí Osterwalder a Pigneur (2010).

**Ad d) Realizace** – jakmile firma s pomocí odborného týmu dospěje k finálnímu návrhu podnikatelského modelu, začne pracovat na tom, jak jej realizovat. Součástí je charakteristika všech souvisejících návrhů, definování milníků, příprava rozpočtu a plánu projektu. Pozornost je potřeba věnovat řízení nejasností a vytvořit si mechanismy, jak model rychle upravit potřebám trhu, tvrdí Osterwalder a Pigneur (2010).

**Ad e) Řízení** – podle Osterwaldera a Pigneura (2010) není pro úspěšné firmy tvorba podnikatelského modelu jednorázovou činností. Je nutnost jej neustále hodnotit a upravovat. Za tyto modely by měl být v organizaci odpovědný minimálně jeden člověk a ten by se měl starat o jejich dlouhodobý vývoj. V ideálním světě by se měl těmito úpravami zabývat každý zaměstnanec firmy, protože nápady na zlepšení vznikají často v nejméně pravděpodobných částech firmy. Jednotlivé postupové kroky jsou názorně zobrazeny, viz Obr. 2.6.



Obr. 2.6 Proces návrhu podnikatelského modelu podle Osterwaldera a Pigneura  
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 2.4.2 Vlastní postupové kroky při sestavení návrhu podnikatelského modelu

Při navržení podnikatelského modelu pro maloobchodní firmu bude vycházeno z přístupu podle Osterwaldera a Pigneura (2010), který zahrnuje 5 postupových kroků:

- a) poznání firmy,
- b) analýzu vnitřního a vnějšího prostředí,
- c) analýzu odvětvového prostředí,
- d) analýzu názorů zákazníků,
- e) návrhy a doporučení.

**Ad a) Poznání firmy** - v prvním kroku, poznání, je zjišťováno, zda je nutný nový podnikatelský model a kdo je jeho tvůrcem a proč tvoří nový model. Pro provedení prvního kroku je potřebné stručné popsání firmy, výrobku a sběr dat pomocí dotazníkového šetření.

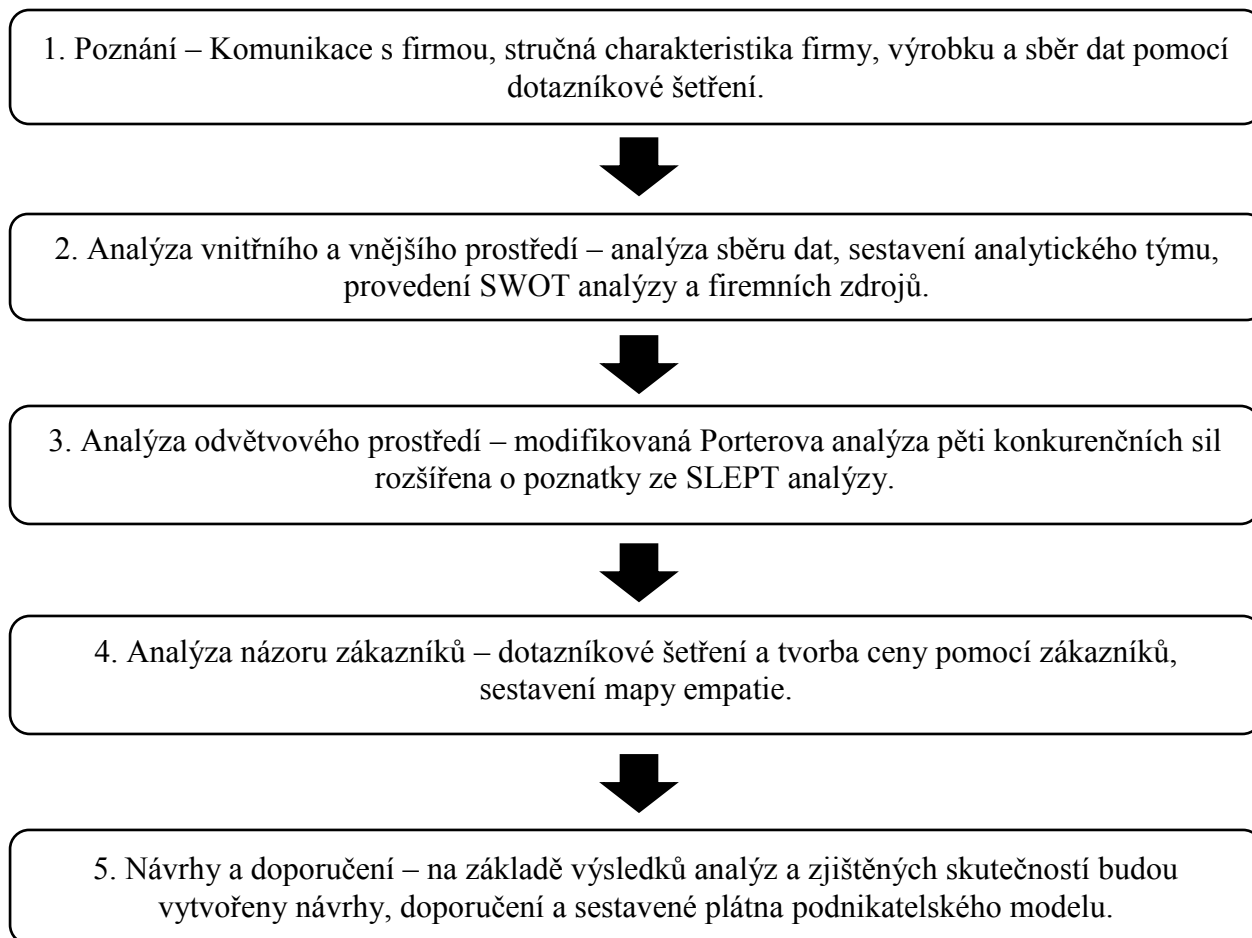
**Ad b) Analýza vnitřního a vnějšího prostředí** - slouží k poznání vnitřního prostředí a vnějšího okolí firmy, součástí této fáze bude sestavení analytického týmu. Analytický tým bude pracovat

pomocí metody brainstormingu. S pomocí analytického týmu bude provedena SWOT analýza vnitřního prostředí, která zhodnotí silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami. Bude také provedena analýza firemních zdrojů a přiblíží se výrobní faktory firmy. Tato analýza je vhodná především pro firmy, které teprve uvažují o vstup na trh.

**Ad c) Analýza odvětvového prostředí** – odvětvové prostředí bude zhodnoceno na základě modifikované Porterovy analýzy pěti konkurenční analýzy, která bude rozšířena o závěry zjištěné pomocí SLEPT analýzy.

**Ad d) Analýza názorů zákazníků** - dalším krokem bude analýza názoru zákazníka. Zde bude provedeno zhodnocení dotazníkové šetření, v této fázi se provede také tvorba ceny výrobku a bude sestavena mapa empatie.

**Ad e) Návrhy a doporučení** - na základě zjištěných skutečností z charakteristik, jednotlivých analýz a dotazníkového šetření bude v návrhu sestaveno samotné plátno podnikatelského modelu. Jednotlivé kroky jsou uvedeny, viz Obr. 2.7.



Obr. 2.7 Chronologický postup při zpracování praktické části  
Zdroj: Vlastní zpracování



### **3. Návrh podnikatelského modelu maloobchodní firmy**

V kapitole bude zpracována charakteristika společnosti Wallow s. r. o. a také charakteristika výrobku firmy. Dále bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy pomocí SWOT analýzy a analýzy firemních zdrojů. Třetí kapitola bude zaměřena na analýzu odvětvového prostředí provedenou pomocí modifikované Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil rozšířenou o poznatky zjištěné pomocí SLEPT analýzy. Poslední část bude zaměřena na analýzu názorů zákazníků a to pomocí dotazníkového šetření. Dále bude provedena tvorba ceny a mapa empatie.

#### **3.1 Poznání firmy**

K hlavním činnostem této fáze patří popsání firmy, která by měla být předmětem návrhu podnikatelského modelu a zároveň také výrobku, který je iniciátorem vzniku nového podnikatelského plánu. V této fázi je tedy nutná komunikace s firmou pro získání potřebných informací o firmě a výrobku, ale také provedení dotazníkového šetření pro získání potřebných informací, viz Příloha 1.

##### **3.1.1 Charakteristika společnosti**

Společnost Wallow s. r. o. je obchodní společnost založená v září roku 2017. Její živnost je volná, čili výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hlavní činností společnosti navrhování originálních psích pelechů a jejich následný prodej. Společnost stále nevstoupila s produktem na trh, především z důvodů velmi dlouhého vývoje produktu, kdy bylo potřeba tento produkt nejen odlišit, ale také zajistit jeho kvalitu. Společnost byla založena Martinem Sovíčkem a ten je i jediným jednatelem společnosti.

Trh s potřebami pro domácí zvířata, podle Vyroubalové (2016), dosahuje několika miliardových obrátů, hodnota tohoto trhu se odhaduje na téměř 3 miliardy. Spolu se skutečností, že jen v českých domácnostech je více než 2 miliony psů, je budoucnost odvětví velmi zajímavá, protože společně se zlepšováním životní úrovně obyvatel se i zvyšuje jejich možnost, jak se o své psy nejen postarat, ale také jim poskytnou komfort vyšší kvality. Wallow s. r. o. nabízí pelek pro psy nejenom pro jeho funkční užití, což je odpočinek psa, ale také jako pro možné použití jako designový prvek pro domácnost.

### 3.1.2 Charakteristika výrobku

Výrobek firmy Wallow s. r. o. je atypický pelech pro psy, viz Obr. 3.1. Tento pelech má podobu teepee, kdy je konstrukce zpevněná metrovými tyčemi z měkkého dřeva. Pelech je široký 70 cm a na výšku má 80 cm. Skládá se ze dna, které má podobu čtverce, a jednotlivých stěn ve tvaru trojúhelníků. Celkem je na tyto 4 trojúhelníky potřeba 1,3 metru látky, kdy dno je ze zpevněné látky ze 75 centimetrů. K výrobku bude také poskytována polštář do pelechů, který je 0,5 metru látky. Pelech je vyztužen pomocí dřevěných tyčí, které drží tvar stanu pomocí zachycení v tunýlcích, které jsou vyrobeny z obyčejné bavlny a jsou ušité ze zbytků poskytnutých výrobcem zdarma. Vstup do pelechů, a stejně tak kraje pelechů pro zapravení, jsou obšity pomocí lemovky, které je potřeba celkem 7 metrů.



Obr. 3.1 Výrobek firmy Wallow s. r. o. 70 cm  
Zdroj: Vlastní zpracování

Výroba je plánována v několika variantách tak, aby každý majitel byl schopen najít si barevnou kombinaci, která se mu bude líbit a bude doplňovat interiér bytu. Je totiž jasné, že konkurovat na poli standardních pelechů s velkými nadnárodními společnostmi nemá z pohledu maloobchodní smysl, proto si majitel firmy zvolil cestu odlišení a na trh chce vstoupit s unikátním produktem. Vývoj produktu probíhal ve spolupráci s výrobcem, který poskytl cenné rady nejen

ohledně samotné konstrukce výrobků, kdy se oproti původním návrhům jednalo především o zvýšení pevnosti pelechu. Jeho zkušenosti velmi pomohly především při výběru látky, kdy na základě jeho kontaktů se majitel firmy rozhodl pro zcela originální potištěné látky, kdy vzory těchto látek sám navrhl. Toto odlišení povede k naprosté unikátnosti produktu, kdy jakékoli okopírování vzoru látky konkurencí je právně postižitelné. O dalších možnostech zlepšení produktu se stále uvažuje, jedná se především o zvolené typy látek a možné venkovní použití pelechu, kde by byl odklon od bavlny k celtovině.

### **3.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy**

K realizaci analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy byl vytvořen analytický tým. Dalším krokem je provedení analýzy firemních zdrojů. Tato analýza je vhodná především pro firmy, které teprve uvažují o vstup na trh.

#### **3.2.1 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti**

Tvorba analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, dále SWOT analýzy, je na základě postupu Grasseové, Dubce a Řeháka (2010). Kroky při tvorbě analýzy silných a slabých stránek, ale také příležitostí a hrozeb podnikatelského modelu jsou:

- a) stanovení účelu a sestavení analytického týmu,
- b) identifikace a hodnocení silných a slabých stránek,
- c) identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb,
- d) generování alternativních strategií.

#### **Ad a) Stanovení účelu a sestavení analytického týmu**

SWOT analýza bude sestavena pro potřeby zvolení správného typu podnikatelského modelu dle Osterwaldera a Pigneura (2010). Jejím účelem je stanovení silných a slabých stránek, spolu se zjištěním příležitostí a hrozeb vstupu na trh pro maloobchodní firmu. Analytický tým je sestaven se tří členů a to: majitele firmy, designérky výrobky a majitele firmy, která bude výrobek vyrábět. Nejprve proběhlo jejich seznámení s postupy sestavení stavebního modelu podle Osterwaldera a Pigneur (2010) a následně pomocí metody brainstormingu proběhla identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a jejich následné ohodnocení. Toto hodnocení proběhlo týmově, kdy následně proběhlo určení priorit a rozřazení do tabulek podle jejich

významnosti. Po roztřídění všech bodů, jejich hodnocení a určení priorit, je vytvořena SWOT matice. Z této matice vychází zbývající strategie.

#### **Ad b) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek**

Na základě metody brainstormingu, provedeného analytickým týmem, došlo k soupisu silných a slabých stránek. Tyto vnitřní faktory patří mezi ty, které jdou ovlivnit přímo organizací. Každé zjištěné stránce byly přiřazeny body na základě metody alokace 100 bodů. Součet těchto bodů poté určil důležitost jednotlivých silných a slabých stránek, které tým stanovil, viz Příloha 2.

#### **Ad c) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb**

Stejně jako k zjištění silných a slabých stránek, tak i pro nalezení příležitostí a hrozeb byla provedena metoda brainstormingu analytickým týmem. Jedná se o vnější faktory, které organizace nemůže ovlivnit, pouze se na ně přizpůsobit. Stejně jako v předchozím bodu, i zde se jednotlivé zjištěné příležitosti a hrozby hodnotí a přiřazují se jim body. Samotná metoda je ovšem odlišná, kdy se zaznamenávaly jednotlivé příležitosti a hrozby hodnotí od jedné do pěti do dvou sloupců v tabulce. Každý se sloupců znázorňuje závažnost dopadu a pravděpodobnost vzniku. Součin hodnot ve sloupcích u každého z bodů následně určí jejich pořadí podle důležitosti, viz Příloha 3.

#### **Ad d) Generování alternativních strategií**

Na základě zjištěných bodů byla z těchto bodů sestavena SWOT matice, a na jejím základě jsou vygenerované jednotlivé strategie. Výsledky zjištěné pomocí analýzy SWOT jsou zaznamenány, viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Výsledky SWOT analýzy

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
- vysoká kvalita produktu	- malé zkušenosti
- zaměření pouze na jeden produkt	- výroba není ve vlastní režii
- komunikace se zákazníkem	- pouze 3 varianty produktu
- žádní zaměstnanci	- marketing
- nadšení majitele	- žádní obchodní partneři
- vzdělání majitele	- žádní zaměstnanci
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
- využití dotací	- konkurence
- rozšíření portfolia	- změna ekonomické situace
- znalost sociálních sítí	- zvýšení cen látek
- možnost exportu	- neexistence výrobních prostor
	- tlak na snížení koncové ceny
	- ukončení spolupráce s výrobcem

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě těchto výsledků byla zvolena strategie SO strategie (strategie využití). Tato strategie vychází z hodnocení silných stránek a příležitostí. Společnost Wallow s. r. o. vychází především z toho, že bude nabízet vysoce kvalitní výrobky pro spotřebitele. Rozšířením svého portfolia může vést k zasáhnutí většího počtu zákazníků, především díky možným kombinacím velikosti a barevných variant. Další strategickým cílem je možné zapojení do dotačních programů a to nejen Evropské unie, ale i různé soutěže v rámci České republiky. Zaměřením pouze na jeden produkt vede k jeho zdokonalování a díky vysoké znalosti sociálních sítí se analytický tým shodl na možném rozšíření za hranice České republiky.

### 3.2.2 Analýza firemních zdrojů

Zde jsou zhodnoceny výrobní faktory maloobchodní firmy. Tato analýza je zajímavá především pro nově vstupující firmy na trh. Jedná se o maloobchodní firmu, a tak bude analýza upravena. Analýza se zabývá těmito zdroji:

- a) zdroje vědecko-technického rozvoje,
- b) marketingové a distribuční zdroje,
- c) zdroje výroby a řízení výroby,
- d) zdroje podnikových a pracovních příjmů,
- e) zdroje finanční a rozpočtové.

**Ad a) Zdroje vědecko-technického rozvoje** - na základě teoretické části je vycházeno z toho, že maloobchodní firma je ofenzivní inovátor. Jedná se totiž o malou firmu, která nově vstupuje na trh.

Firma zaujímá ofenzivní přístup k vědecko-technickému rozvoji. Důvody jsou rozpracovány níže.

- Charakter výrobků a výrobních procesů - neustálé novinky jsou zvoleno z jednoduchého důvodu. Firma se chce takto prezentovat, chce být na vůdčí pozici v inovacích výrobků a z toho důvodu je nutné přicházet se stále novými vylepšeními.
- Vývoj výrobku - flexibilní, rychle reagující. Zde je opět rozhodující to, jakým směrem hodlá firma směřovat, a v jaké je momentální situaci. S ohledem na velikost firmy a její řídicí strukturu je klíčové rychle reagovat na změny na trhu.
- Rozsah výroby – menší důraz na jednotkové náklady. Firma se hodlá prezentovat především pro bonitní klientelu, kde je nutné klást důraz především na kvalitu výrobků a jejich perfektnost, což se při malosériové výrobě nelze sloučit s úsporami z rozsahu.
- Implementace - sklony k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur. Logické rozhodnutí je podpořeno především tím, že výroba je striktně outsourcována a není plánováno v dohledné době zavádět výrobu vlastní.
- Okolí firmy – proaktivní chování je v dnešním světě plněm konkurence povinností.

#### **Ad b) Marketingové a distribuční zdroje**

Marketing firmy bude založen především na doporučení spokojených zákazníků a využívání sociálních sítí.

Hlavním cílem pro oblast marketingu je zvýšení povědomí o značce, kdy jako rozhodující hodnotu bude zvolen počet fanoušků na stránce firmy na sociální síti do roku od založení. Tato hranice je stanovena na 5000 lidí. Strategie značky je zvolená cíleně s ohledem na to, na jaký segment zákazníků bude firma mířit. Bude se nutné věnovat především budování povědomí o značce, na které bude později možné vytvořit další spektrum výrobků a rozšířit tak nabízené portfolio. V prvních měsících se firma zaměří především na zdůraznění kvality výrobku a jeho dlouhou životnost. Dalším cílem, který souvisí, je počet návštěv na webové stránce firmy v počtu 50 za den do roku od vstupu firmy na trh.

Komunikační strategie bude cílená, protože se jedná o nově vstupující firmu na trh, na potenciální zákazníky. Bude zdůrazňováno, že je produkt unikátní, kreativní a má dlouhou životnost. Tato strategie se může označit i jako tahová, kdy je především důležité přitáhnout

zákazníka ke koupi. Strategie komunikačního mixu bude zaměřena především na dvě části a to podporu prodeje, kdy jsou v plánu zaváděcí ceny a různé soutěže a také účast na veletrzích a výstavách zvířat, kde je mezi nadšenci velké množství chovatelů, kteří se rádi odliší. Firemní design je jedním ze základních pilířů firemního stylu a pojí se s ním budování firemní identity. Lidské zdroje v marketingu jsou především o jednom člověku a to majiteli firmy, který bude vystupovat nejen jako tvář firmy, ale i její hlavní obhájce a prodejce.

Finanční a materiálové zabezpečení marketingu bude velmi složité s ohledem na nízké počáteční zdroje firmy. Není možné plánovat velké reklamní akce, které budou zahrnovat velký počet komunikačních kanálů. Firma bude k marketingu přistupovat pragmaticky a především šetrně, kdy se bude spoléhat především na soutěže. Hlavním informačním zdrojem marketingu bude především dotazník, který se bude rozesílat každému zákazníkovi měsíc po koupi produktu, kde bude moci zhodnotit produkt jako celek a dopsat možné poznámky co zlepšit. Každý zodpovězený dotazník bude odměněn slevou na další nákup, čímž se docílí větší návratnosti těchto dotazníků.

#### **Ad c) Zdroje výroby a řízení výroby**

Firma Wallow s. r. o. zadává výrobu atypického pelechu pro psy externímu výrobcí, se kterým na této výrobě úzce spolupracuje. Výroba probíhá ve třech barevných variantách, kdy samotný výrobek má vždy stejné rozměry a postup výroby. Objednávka na výrobky je plánována po třech měsících, kdy se vždy objedná 10 ks pelechů od každé z variant. Majitel firmy věří, že především v počátcích podnikání bude toto množství dostatečné. Výrobce nemá problém navýšit v budoucnu výrobu až na desetinásobek. S ohledem na to, že se jedná o výrobu na objednávku, není příliš pružná na požadavky zákazníků.

#### **Ad d) Zdroje podnikových a pracovních příjmů**

Zdroje podnikových a pracovních příjmů jsou zpracovány jen velmi okrajově především z toho důvodu, že se v delším časovém horizontu bude jednat o firmu o jednom zaměstnanci a to majiteli. V případě možného rozšíření portfolia produktů a tím i zvětšení firmy, bude se dbát u nových zaměstnanců především na jejich kvalitu a příjemné vystupování. Z počátku se bude jednat především o brigádníky, kteří mohou pomáhat s balením výrobku, případně s propagací výrobků. Náklady na možného brigádníka a případného zaměstnance, viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Náklady na zaměstnance

<b>Zaměstnanec</b>	<b>Hrubá mzda na hodinu</b>
Brigádník	100 Kč
Plný úvazek	150 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Ad e) Zdroje finanční a rozpočtové**

Hlavním finančním zdroje pro rozjezd firmy Wallow s. r. o. jsou především úspory majitele firmy. Jedná se o základní vklad ve výši 40 000 Kč, jiné prostředky do firmy vloženy nebudou. Rozpočet je stanoven jednoznačně – všechny získané prostředky budou investovány zpátky do firmy. Jednotlivé části byly zpracovávány především s ohledem na úsporu vynaložených prostředků, kdy se většina počátečních příjmů zaměří především na kvalitu produktu a možné rozšíření povědomí o firmě.

### **3.3 Analýza odvětvového prostředí**

Odvětvové prostředí firmy bude zhodnoceno pomocí modifikované Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která bude rozšířená o poznatky zjištěné pomocí SLEPT analýzy.

#### **3.3.1 Modifikovaná Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Analýza odvětvového prostředí podniku bude hodnocena pomocí upravené Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Analýza proběhla na základě sestavení odborného týmu pomocí metody brainstormingu. Členové týmu byli obeznámeni s účelem a jednotlivými prvky metody. Jejich hodnocení probíhalo pomocí bodové škály od 1 do 9 bodů. Krajní hodnoty jsou pro jednotlivá kritéria zhodnocena. Celkové hodnocení jednotlivých konkurenčních sil je vypočteno jako součet odhadů. Z tohoto součtu je poté proveden aritmetický průměr. Porterova analýza umožňuje zhodnotit nejen stav současný, ale také stav budoucí. Odborný tým, který se skládal z majitele firmy, designérky výrobku a majitele výrobní firmy, tedy provedl hodnocení u vybraných konkurenčních sil pro rok 2018 a odhad pro rok 2020.

Dále bylo potřeba modifikovat Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Důvodem je, že Porterova analýza svým rozsahem přesahuje potřeby maloobchodní firmy a je proto dostačující provést pouze část této analýzy, protože nově vstupující firma nemá možnost se k určitým informacím na trhu dostat. Pro účely této práce je využita analýza Konkurenčních sil v odvětví,



Hrozba substitutů produktu, Vyjednávací síla dodavatelů a Vyjednávací síla zákazníků. Tato analýza bude rozšířena o poznatky zjištěné na základě analýzy sociálních, právních, ekonomických, politických a technologických faktor, dále SLEPT analýzy, viz Příloha 4.

Výraznější odchylky v rámci hodnocení byly odstraněny zprůměrováním hodnocení týmu. Po přidělování bodů všem kritériím se tyto body sečetly a byl z nich vypočten aritmetický průměr. Odborný tým stanovil součet hodnot pro současný rok 2018 a také pracoval s budoucím obdobím, které bylo stanoveno na rok 2020. Dále budou přiblíženy jednotlivé prvky upravené Porterovy analýzy, kterou jsou:

- a) konkurenční síly v odvětví,
- b) hrozba substitutů,
- c) vyjednávací síla dodavatelů,
- d) vyjednávací síla zákazníků.

**Ad a) Konkurenční síly v odvětví** – úspěch firmy závisí na tom, jak dobře zná své konkurenty. Pokud podnik ví, jak a co dělá konkurence lépe a v čem je horší, může se posunout před ni. Je potřeba jen dobře využít informace. Konkurence na trhu potřeb pro domácí zvířata je opravdu velká. Jedná se o malé, střední i velké podniky. Na druhou stranu, výrobci zabývající se výrobou specializovaných pelechů je výrazně méně. Většina výrobců je z USA a dodání jejich zboží do České republiky je nejen komplikované, ale taky velmi drahé.

Největší konkurentem je francouzská firma Milk & Pepper. Jedná se o luxusní doplňky pro psy, pro které je prodej speciálních pelechů spíš jen doplňkovou záležitostí. Konkurenční výrobky firma přímo u nás sama neprodává, lze najít na několika menších e-shopech.

O'lala Pets je výrobcem podobně zaměřených pelechů, které prodává za nižší cenu. Výrobky jsou vyráběny z látky podobné plyši, která není příliš kvalitní a rychle se opotřebuje. Navíc psa zahřívá a to nemá žádný pes rád.

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost – v roce 2018 v podstatě přímá konkurence téměř neexistuje, je možné, že někde prodávají švadleny na sociálních sítích po domácku vyráběné výrobky, ale ty se svou kvalitou nemohou produktu firmy Wallow s. r. o. rovnat. V budoucnu se však dá očekávat razantní vstup konkurence na trh.

- Růst v odvětví – zájem o potřeby pro domácí zvířata obecně roste a očekává se, že s rostoucí ekonomikou bude růst i nadále.
- Diferenciace výrobků – expertní tým nepředpokládá změny v množství odlišností mezi pelechy firem na trhu.
- Diferenciace konkurentů - konkurenti se liší především svou kvalitou výrobků, což jde v ruku v ruce s tím, na jakou se zaměřují klientelu. Je zde předpoklad, že s rostoucí ekonomikou se bude snažit více odlišit.
- Šíře zaměření konkurence – konkurence sleduje především cenu výrobků, ale v budoucnu se předpokládá, že se budou zaměřovat především na marketing a kvalitu produktu, viz Příloha 5.

Konkurenční síla v odvětví je také ovlivněna jednotlivými prvky, které jsou zjištěny pomocí SLEPT analýzy. Velký vliv má ekonomický faktor. Ekonomika České republika neustále roste. A roste zajímavým tempem, kdy meziroční rozdíly jsou zhruba okolo 4 %. Tento růst je především zapříčiněn rostoucí domácí poptávkou, která je podpořena zvýšeným dovozem. Je důležité sledovat především ukazatele HDP, míry inflace v ČR a průměrnou hrubou mzdu. S ohledem na zaměření firmy je důležité sledovat především výši hrubých mezd, jejichž rostoucí tendenci lze sledovat s radostí. Zvýšení příjmů zákazníků povede k vyššímu konkurenčnímu boji v odvětví.

**Ad B) Hrozba substitutů** – výroba produktů pro domácí zvířata existuje již velmi dlouho. Majitel firmy Wallow s. r. o. se rozhodl na tento trh vstoupit s unikátním řešením a svěžími myšlenkami, které, jak doufá, se projeví oblibou produktu u zákazníků.

- Vývoj cen substitutů – expertní skupina odhaduje, že se ceny podobných výrobků budou zvyšovat. Důvod je zvyšující se cena materiálu a tlak na kvalitu výrobků.
- Existence mnoha substitutů na trhu – na trhu je velké množství substitutů a nepředpokládá se, že by se jejich množství mělo snížit.
- Vlastnosti substitutů – substituty v podobné cenové hladině, v jaké hodlá produkt maloobchodní firmy operovat, jsou již dnes velmi kvalitní. Předpokládá se, že se zvyšující se kupní silou obyvatelská bude tlak na kvalitu výrobků ještě větší.
- Hrozba substitutů v budoucnu – na trhu v roce 2018 je velmi těžké najít podobný produkt, především v České republice, v budoucnu se však předpokládá velké množství podobných produktů, viz Příloha 6.

Hrozba substitutů souvisí také s neustále rostoucím počtem domácích zvířat v domácnostech, kdy jen psi jsou v téměř 43% všech domácností, což dělá zhruba 2 500 000 možných zákazníků. Tito psi jsou bráni jako součást rodiny a majitelé je rádi rozmazlují. Business spojený s domácími zvířaty je obrovský, jen v České republice se odhaduje jeho hodnota na téměř 13 miliard korun, což je ohromný trh a s tím, jak roste životní úroveň obyvatelstva, kdy průměrná mzda roste s každým kvartálem, je obrovský potenciál na tomto trhu a je jasná příležitost, jak se díky tomuto posunu uchytit na trhu. Další příležitostí je také rostoucí obliba především menších plemen a právě pro tato menší plemena je výrobek firmy určen. Tyto závěry byly zjištěny díky provedené SLEPT analýze.

**Ad C) Vyjednávací síla dodavatelů** – hlavním materiálem pro výrobu pelechů pro psy je látka. Používá se mnoho typů látek, firma Wallow s. r. o. preferuje vysokoprocentní bavlnu. Tato bavlna je nakupována přes hlavního dodavatele z velkoskladů v Německu. Výrobcem výrobků je firma Loebe, která se na vývoji výrobku podílí od samého začátku. Pro výrobce však tento produkt není stěžejní, což zvyšuje vyjednávací sílu maloobchodní firmy Wallow s. r. o.

- Hrozba vstupu dalších dodavatelů do trh s potřebami – je velmi jednoduché vstoupit na trh, který není nijak omezen potřebou mít nějaké certifikace nebo potvrzení.
- Počet a význam dodavatelů - je malý počet dodavatelů, toto se však může kdykoliv změnit, především pokud firma bude růst.
- Existence substitutů – z hlediska substitutů jich existuje malé množství, to je však může změnit.
- Význam odběratelů pro dodavatele – podnik je malým odběratelem, ale s předpokládanou rostoucí produkcí a expanzí je velmi pravděpodobné, že se situace může změnit, viz Příloha 7.

Na základě SLEPT analýzy se vyjednávací síle dodavatelů věnuje i technologický faktor. Neustále zvyšující se nároky společnosti vedou k velkému posunu v oblasti technologií a kvality výrobků. Firma Wallow s. r. o. se věnuje výrobě z bavlny. Bavlna je měkké přírodní vlákno získávané z bavlníku, ze kterého lze vyrábět nejrůznější tkaniny. Materiály z čisté bavlny jsou prodyšné, pevné, velmi dobře sají pot a vlhkost, ale pomalu schnou. Další variantou k použití bavlny jsou vlákna rostlinného původu i uměle vytvořená vlákna, která jsou také z rostlinných i živočišných zdrojů, třeba vlákno uměle vyrobené z mléka. Z řady dalších rostlin nebo přímo z

buněk dřeva (celulózy) se také vyrábějí vlákna. Uměle vytvořená vlákna jsou z kovů, nerostů a ropy. Tyto možnosti mají vliv na sílu dodavatelů především z toho důvodu, že se na ně specializuje úzký segment dodavatelů a má díky tomu větší vyjednávací sílu.

**Ad D) Vyjednávací síla zákazníků** – spotřebitelé chtějí především kvalitní výrobky za nižší ceny. Hlavními odběrateli budou koncoví zákazníci, kteří budou kupovat výrobky pro spotřebu. Jedním z cílů firmy Wallow s. r. o. je však proniknout do řetězců s potřebami pro domácí zvířata a prodávat většinu své produkce tam.

- Počet významných zákazníků – významný podíl obrátu firmy je spojen s malým počtem zákazníků. Vyjednávací síla je tudíž poměrně vysoká.
- Hrozba zpětné integrace – je poměrně vysoká. Pro zákazníka je jednoduché začít podnikat v analyzovaném odvětví a krom jiného se začít zásobovat sám. V budoucnu, spolu se zvyšujícími nároky od zákazníků, už to tak snadné nebude.
- Význam výrobku pro zákazníka – zákazník není povinen mít pelech pro své domácí zvíře. Je však v povaze člověka dopřát těm, které milujeme, to nejlepší.
- Ziskovost zákazníka – zákazníci bývají povětšinou ziskoví. Jejich vyjednávací síla je tudíž nižší.
- Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci – jsou velmi nízké, přejít k někomu jinému a kupovat od něj výrobky je pro koncového zákazníka jednoduché. V dalším období už se předpokládá, že v některých řetězcích budou výrobky firmy figurovat na základě smluvních závazků a bude mnohem těžší změnit dodavatele, viz Příloha 8.

Velký vliv na sílu zákazníků má i vládní faktor zjištění v analýze SLEPT. Neustále měnící se politická situace v zemi je nejistota, která se týká především toho, že se neustále mění výše sazby DPH na spotřební zboží a mění různé zákony ohledně placení zboží skrze platby, kdy každá politická strana tvrdí něco jiného a je hrozbou, že při získání politické moci může nová politická garnitura vše změnit. Dále je také novinkou spojenou s podnikáním na internetu nařízení GDPR, v angličtině General Data Protection Regulation, znamená Obecné nařízení o ochraně osobních údajů. Nedávné nařízení poskytuje lidem, kterým údaje patří, mít oprávnění být o svých právech důkladně informováni. Budou pak moci třeba vznést protest proti zpracování, kdy správce nebude moci data dále zpracovávat, pokud k tomu nebude mít prokazatelné příčiny. Občané by měli také mít přístup k údajům, které jsou o nich hromaděny. Naprosto novým předpisem je právo na

výmaz a jeho rozšíření na právo být zapomenut. Díky tomu může jedinec vyžadovat, aby byly bez zbytečného odkladu vymazány jeho osobní údaje, pokud neexistuje právní důvod pro jejich další zpracování. S novou legislativou dochází také k rozšíření definice osobních údajů. Tímto roste síla zákazníků, kteří mají větší možnosti, jak komunikovat s firmami.

### Shrnutí Porterovy analýzy

Níže jsou přehledně zobrazené jednotlivé průměrné skóre pro roky 2018 a 2020. Skóre se pohybuje v rozmezí od 1 bodu do 9 bodů, kdy platí, že čím vyšší je skóre, tím je také vyšší jeho konkurenční síla, viz Tab. 3.3. V této tabulce není brát ohled na rozšíření této analýzy o SLEPT analýzu.

Tab. 3.3 Výsledné hodnoty upravené Porterovy analýzy konkurenčních sil

Porterova konkurenční síla	Průměrné skóre	
	2018	2020
Konkurenční síla v odvětví	4,2	5,6
Hrozba substitutů	4,25	6,25
Vyjednávací síla dodavatelů	5,75	4,75
Vyjednávací síla zákazníků	4,6	4,4

Zdroj: Vlastní zpracování

**Ad a) Konkurenční síla v odvětví** - byla odborným týmem obodována v průměru 4,2 body. Z toho je zjevné, že odvětví potřeb pro domácí zvířata není nasyceno a je zde stále místo pro růst konkurenčních firem a rozvoj jejich služeb, jakožto i vstup nových firem do odvětví. Zákazníci mají na výběr z množství různých výrobců, ale jejich možné pochybení je automaticky nevyřazuje z trhu. Dá se očekávat, že boj na trhu potřeb pro domácí zvířata bude stále tvrdší, protože čím lépe se bude mít střední třída, tím lépe se budou mít jejich zvířata. Proto je zde očekávaný růst na hodnotu 5,6 bodu.

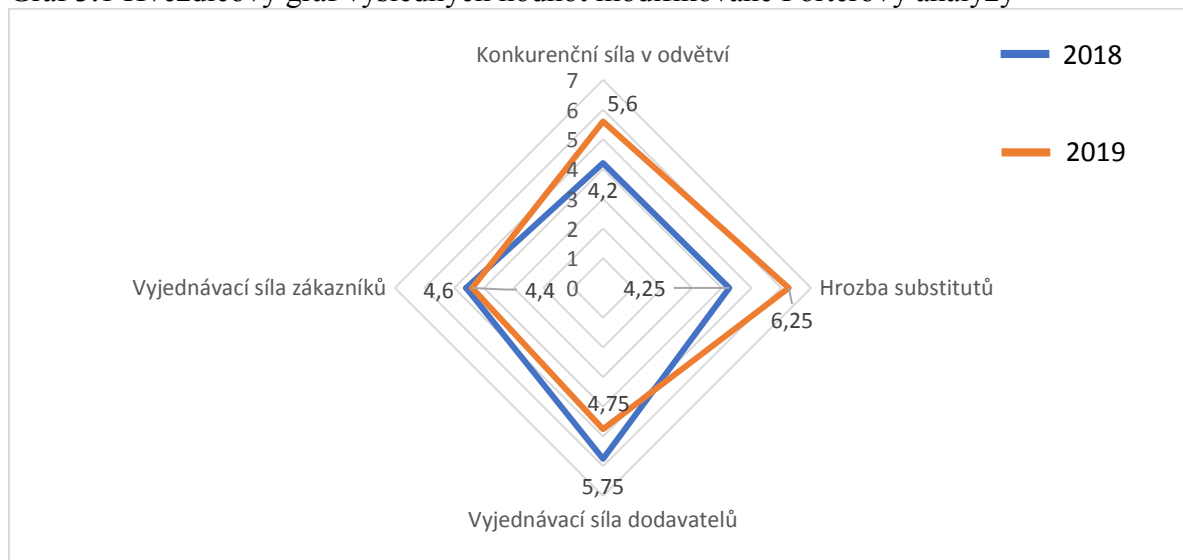
**Ad b) Hrozba ze strany substitutů** - je dána především jejich nízkou cenou. Byla ohodnocena na 4,25 bodu, ale tým expertů předpokládá její prudký nárůst až na 6,25 bodu a to především z důvodu, že se úspěšné výrobky napodobují. Výrobky obecně také s velkou pravděpodobností podraží, což povede k tomu, že mezi nimi již nebudou velké rozdíly a firmy se zaměří spíše na méně nákladné látky a metody výroby.

**Ad c) Vyjednávací síla dodavatelů** – je ohodnocena hodnotou 5,75. Síla dodavatelů je dána především tím, že existuje omezené množství výrobců, kteří se specifikují přímo na potřeby pro psy. Jak je již zmiňováno výše, s rostoucí zájmem ale poroste i množství dodavatelů, kteří budou ochotní se zabývat tímto odvětvím. Proto tým odborníků předpokládá, že dojde k poklesu jejich síly k vyjednávání na 4,75 bodu.

**Ad d) Vyjednávací síla zákazníků** - je v průměru určena na 4,6 bodu. To je dáno především tím, že hlavními odběrateli jsou koneční spotřebitelé a není pro ně problém měnit dodavatele. Pro firmu Wallow s. r. o. je ale velmi důležité naslouchat svým zákazníkům. Očekává se, že spolu se vzrůstajícím zájmem o vstup do tohoto odvětví a možné rozšíření spolupráce s velkoodběrateli jejich síla nepatrně poklesne, a to na 4,4 bodu.

Závěr tedy je, že největší hrozbou pro firmu Wallow s. r. o. je konkurenční rivalita v odvětví. Tento segment trhu se bude stávat stále více atraktivní, což povede k většímu počtu výrobců na trhu a zdokonalování těch současných. Společnost by se měla zaměřit především na to, v čem je lepší, než konkurence a vytvořit si tak výhodu oproti své konkurenci. Ať už se jedná o odlišení výrobku nebo lepší poměr cena versus kvalita. Naopak se dá očekávat, že růst konkurence povede ke snížení vyjednávací síly, jak dodavatelů, tak i zákazníků, kteří budou nejmenším problémem, viz Graf 3.1.

Graf 3.1 Hvězdicový graf výsledných hodnot modifikované Porterovy analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 Analýza názoru zákazníků

Analýza názorů zákazníků vychází z provedeného dotazníkového šetření. Následuje tvorba ceny u nabízeného produktu a mapa empatie.

#### 3.4.1 Dotazníkové šetření

Firma Wallow s. r. o. je nová firma, která chce vstoupit na trh s potřebami pro psy. Jedná se o produkt pro koncového zákazníka, který patří mezi střední třídu, s ohledem na jeho příjmy. Dotazník byl tedy zaměřen na kupujícího, který přichází do přímého kontaktu s firmou, viz Příloha 1. Byl složen z 13 otázek, vyplnilo jej celkem 110 respondentů. Byl šířen v elektronické podobě prostřednictvím formuláře Google.

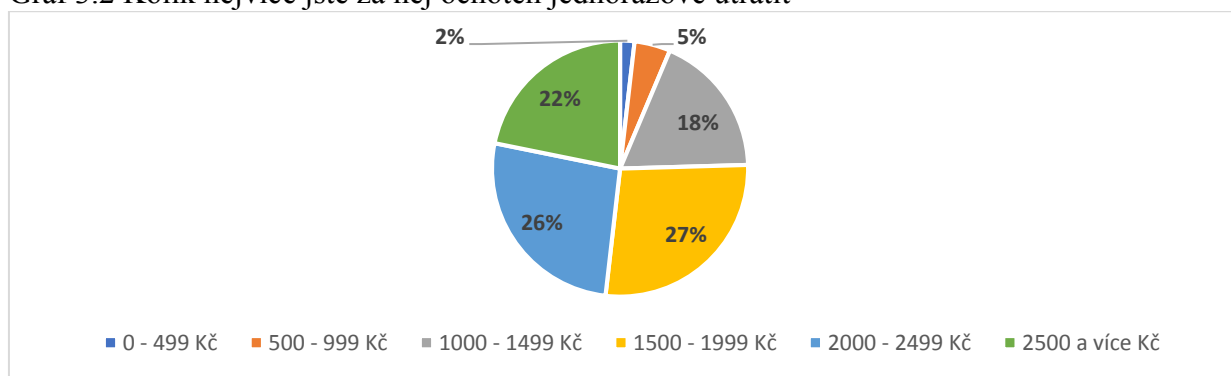
Cílem tohoto dotazníku bylo zjištění, zda je o podobný produkt zájem a co od něj zákazníci očekávají. Účelem také bylo zjistit, kolik jsou spotřebitelé ochotni za podobný produkt zaplatit. Dotazník také obsahoval otázky, které jsou klíčové pro provedení Holandského testu cenové citlivosti. To, zda firmu Wallow s. r. o. někdo zná, nebylo v rámci tohoto dotazníku relevantní, protože se jedná o novou firmu.

První otázka byla, zda respondent vlastní nějaké domácí zvíře. S ohledem na to, že dotazník byl umístěn především na webové stránky týkající se chovu zvířat, převládá odpověď, že respondent má domácí zvíře, případně, že o něm uvažuje. Pro objektivnost tohoto dotazníku bylo

důležité, že ani jednou nebyla zvolena možnost ne, protože se tím pádem jedná o aktivní účastníky trhu s domácími zvířaty. Další otázka byla zaměřena na to, zda se jedná o psa, kočku nebo jiné zvíře. Většina odpovědí byla, že se jedná o psa. Kočka byla jen v 12 odpovědích a jiné zvíře bylo zmíněno jednou.

Třetí otázka se již týká ekonomické situace respondentů a zároveň jejich ochoty utratit za svá domácí zvířata jednorázově určitou částku. Dá se předpokládat, že částka je volena nejen na základě příjmů respondentů, ale také na základě velikosti jejich domácího zvířete a míry, s jakou jsou schopni obětovat část své spotřeby ve prospěch zvířete. Částka, kterou bylo možné zvolit, byla od 0 do částky 2500 Kč a více. Výsledky byly velmi těsné, kdy částku od 1000 Kč do 2500 Kč a více zvolilo téměř stejný počet respondentů. Částku, za kterou je plánován prodej pelechů, zvolilo 75,5 % respondentů, což je vynikající výsledek, viz Graf 3.2.

Graf 3.2 Kolik nejvíce jste za něj ochoten jednorázově utratit

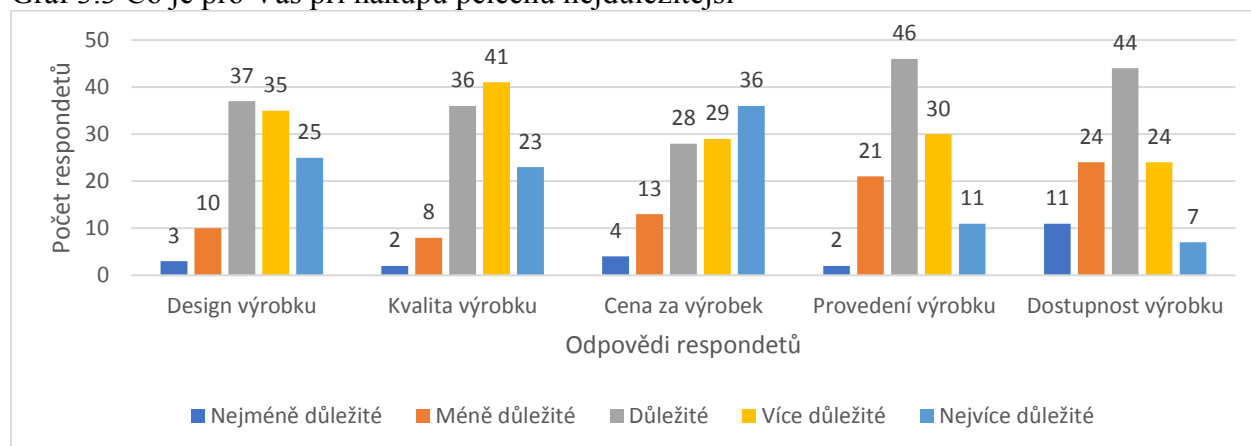


Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi faktory, které ovlivňují rozhodnutí zákazníků, jaký výrobek vybrat, jsou design výrobku, kvalita výrobku, cena za výrobek, provedení výrobku a jeho dostupnost. Respondenti měli ohodnotit na bodové škále od 1 do 5 jednotlivá kritéria podle důležitosti (1 - nedůležité, 2 - méně důležité, 3 - spíše důležité, 4 - důležité, 5 - velmi důležité). Pro většinu respondentů je nejvíce důležitá cena výrobku. Tento výsledek se dá předpokládat, peníze jsou pro většinu spotřebitelů vždy na první místě. Pro výrobek firmy Wallow s. r. o. byla především důležitá otázka na design výrobku a jeho kvalitu, kde se většina respondentů vyjádřila, že jsou pro ně design a kvalita klíčové atributy. Provedení výrobku je pro respondenty dotazníku také důležité, ne však již klíčové. Hodnoty u dostupnosti výrobku jsou velmi podobné hodnotám u provedení. Zde je ale zajímavé, že pro 11 respondentů je dostupnost naprosto nedůležitá, viz Graf 3.3.



Graf 3.3 Co je pro Vás při nákupu pelechtu nejdůležitější

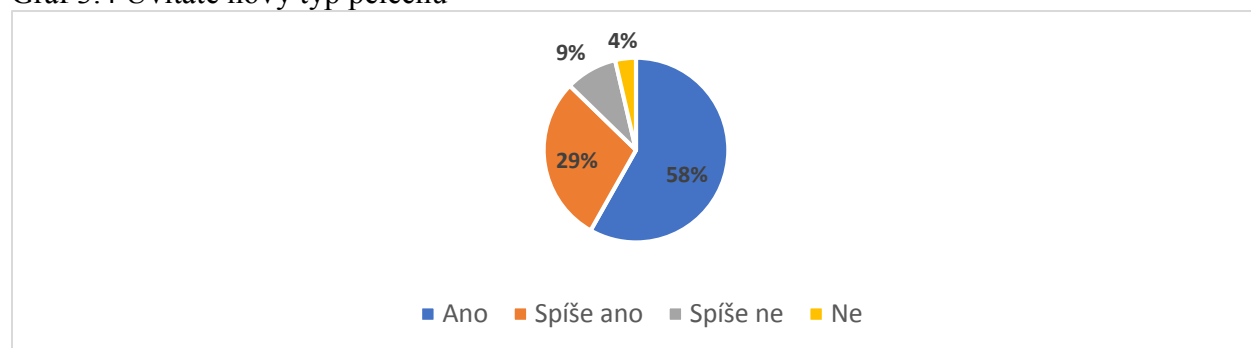


Zdroj: Vlastní zpracování

Další část tohoto otazníku byla věnována určení ceny, která přijde respondentům pro výrobek nízká, drahá, kdy je výrobek tak drahý, že by si ho nekoupili, anebo je tak levný, že by pochybovali o jeho kvalitě. Tyto otázky byly zvoleny především pro provedení Holandského testu cenové citlivosti, jehož výsledky jsou uvedeny v následující podkapitole.

Dnešní dobu můžeme popisovat jako dobu, kdy dochází k vývoji nových technologií a nových produktů. Proto cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit, jak velký je zájem zákazníků o zcela nový druh produktu. Dále bylo zjištěno, že 58 % respondentů by nový výrobek uvítalo. Pokud se přičtou i odpovědi spíše ano, je výsledek 87 % vnímán jako naprostá jasná odpověď respondentů, že mají o nový typ pelechtů zájem, viz Graf 3.4.

Graf 3.4 Uvítáte nový typ pelechtu



Zdroj: Vlastní zpracování

Další část dotazníku se týkala demografických otázek. Na dotazník odpovědělo 99 žen a 11 mužů. Příjem většiny respondentů, a to 49,1 %, byl mezi 20 000 Kč a 29 999 Kč. Respondentům

bylo většinou mezi 45 až 54 lety. Tyto výsledky jsou velmi příznivé, co se týče objektivitu dotazníku, protože v podstatě kopírují skupinu zákazníků, na které se chce firma Wallow s. r. o. svým výrobkem zaměřit. Nejvíce respondentů bylo z kraje Vysočina a to 13.

### **3.4.2 Tvorba ceny nabízeného výrobku**

Cena výrobku je jedním z nejdůležitějších faktorů, na základě kterých se zákazníci rozhodují, zda si výrobek pořídí nebo ne. Stanovení ceny daného produktu proběhne pomocí dvou metod:

- a) nákladově orientované tvorby ceny,
- b) holandského testu cenové citlivosti.

#### **Ad a) Nákladově orientovaná tvorba ceny**

Na základě získaných informací od výrobce byla sestavena kalkulace nákladů na jeden pelech. Pro zpracování kalkulace je zvolen jediný produkt firmy, a to pelech pro psy, v jedné z variant, které se nijak neliší cenou, pouze potiskem látky, která stojí pro každý výrobek stejně.

Přímý materiál výrobku je látka, která tvoří celkovou podobu produktu. Ze stejné látky je také vyroben jeho obal na cesty. Mezi přímý materiál je také zařazena protiskluzová látka, která je umístěná ze spodní strany produktu a to především z důvodu jeho vyšší stability. Dále do něj patří výplň polštáře, který je umístěn vevnitř produktu pro větší pohodlí zvířete. Tato výplň je z polyesterových vláken. Dalším materiálem je polyesterový popruh použitý pro přenosný obal výrobku. Posledním přímým materiálem jsou dřevěné tyčky, které jsou použity pro zvýšený pevnosti pelechu a zároveň utváří jeho vzhled. Do přímých mezd je zařazena odměna výrobce, čili jeho zisk. Ostatní přímé náklady jsou tvořeny příbalovými letáky, návodem k použití a balením k možnému odeslání poštou. Výrobní režie je ohodnocena částkou nula, protože maloobchodní firma Wallow s. r. o. tyto produkty nevyrábí. Správní režii tvoří platy vedoucích pracovníků a další náklady. Do odbytové režie jsou zahrnuty náklady na skladování, prodej a marketing.

Kalkulace nákladů je rozdělena, z důvodu outsourcingu výroby, na část dodavatele, firmy Loebe, který předal ocenění položek a na část, kterou bude hradit firma Wallow s. r. o., viz Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Kalkulace nákladů produktu

<b>Kalkulace nákladů</b>	
Položka	Náklady na 1 výrobek maloobchodní firmy v Kč
1. Přímý materiál	580
2. Přímé mzdy	220
3. Ostatní přímé náklady	100
4. Výrobní režie	0
<b>Vlastní náklady výroby firmy Loebe</b>	<b>900</b>
5. Správní režie firmy Wallow s. r. o.	50
<b>Vlastní náklady výkonu</b>	<b>950</b>
6. Odbytové náklady Wallow s. r. o.	150
<b>Úplné vlastní náklady výkonu na výrobek</b>	<b>1100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena pro spotřebitele bude navýšena o zisk firmy. Tento zisk je vyčíslen na částku 699 Kč, výrobek se tedy bude prodáván za 1799 Kč. Maloobchodní firma plánuje stanovit tuto cenu především pro koncového zákazníka, v případě odběru většího počtu kusů je možná sleva.

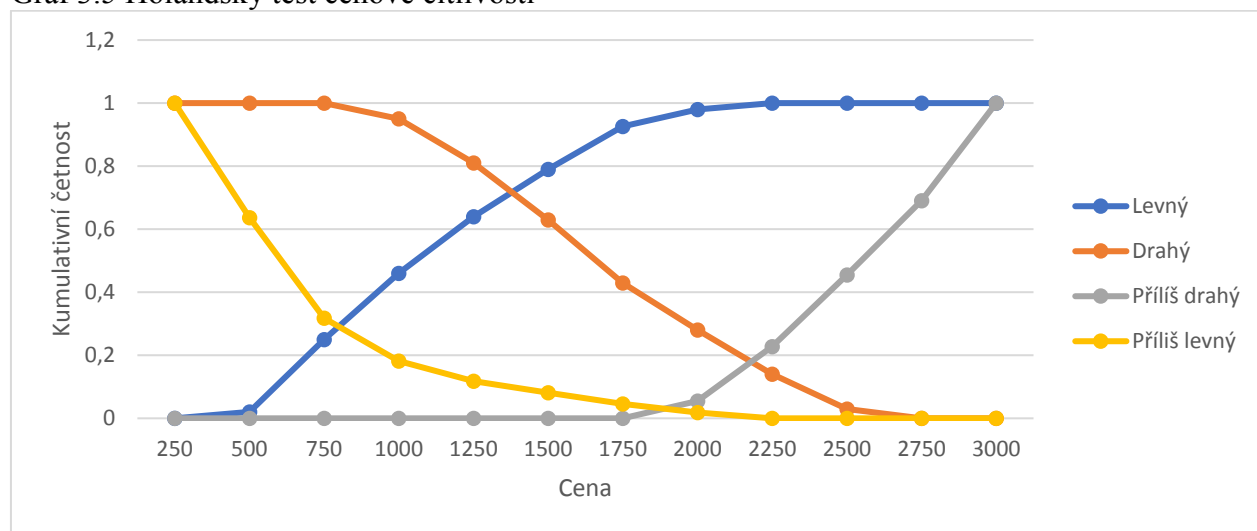
#### Ad b) Holandský test cenové citlivosti

Základem pro stanovení ceny výrobku byla kalkulace nákladů na jeho výrobu. Dále je proveden Holandský test cenové citlivosti, k jehož výsledkům se přihlíží. Údaje k jeho vyhotovení byly získány pomocí dotazníkového šetření poté, co respondenti vymezili, co je pro ně na pelechu nejdůležitější, byli vyzváni k tomu, aby odpověděli na následující 4 otázky vztahující se právě k pelechu. Jak velkou cenu v Kč byste u takového výrobku považovali za:

- 1) Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako levný?
- 2) Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako drahý?
- 3) Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak drahý, že si ho v žádném případě nekoupíte?
- 4) Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?

Cenové rozpětí bylo stanoveno od 250 Kč do 3000 Kč. Respondenti považovali produkt jako levný (výhodný) nejčastěji za cenu 750 Kč. Produkt připadal respondentům drahý, ale stále by si ho koupili, za cenu 1750 Kč. Příliš drahý produkt, natolik, že by si ho již nekoupili, byl pro respondenty za cenu 2750 Kč a 3000 Kč. Naopak příliš levný, natolik, aby se pochybovalo o jeho kvalitě, je za cena 250 Kč, viz Graf 3.5.

Graf 3.5 Holandský test cenové citlivosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální cenový bod představuje cenu, která se setkává s relativně nejmenším odporem spotřebitelů. Jedná se o průsečík křivek „moc levná“ a „moc drahá“, který představuje hodnotu 1875 Kč.

Bod marginální levnosti a bod marginální drahoty vymezují pásmo přijatelného cenového rozpětí. V našem případě se jedná o interval 800 – 3000 Kč.

A nakonec bod cenové nezaumatosti představuje takovou cenu, kterou shodný počet respondentů označuje jako nízkou i vysokou, tedy 1400 Kč.

Výsledky sice téměř odpovídají určené cenové strategii firmy, ale vzhledem ke skutečnosti, že účastníci výzkumu neměly možnost vidět přímo výrobek a jeho kvalitu a byly instruovány pouze pomocí textu a obrázku, lze se domnívat, že výsledky mohou být zkreslené. Přesto výsledky testu mohou prokázat jako orientační a pomocné pro vymezení cenové strategie i konkrétních cen vybraných produktů.

### 3.4.3 Mapa empatie zákazníka

Na kvalitní podnikatelský model je potřeba nahlížet očima zákazníků. Tento přístup může vést k objevení zcela nových možností. Je ale důležité rozpoznat, kterým zákazníkům věnovat pozornost a které ignorovat. Je nutné zaměřit se i na nové segmenty trhu, ne jen na ty stávající. Získat takové znalosti o zákaznících však není tak snadné. Je možné provést průzkum trhu, ten je

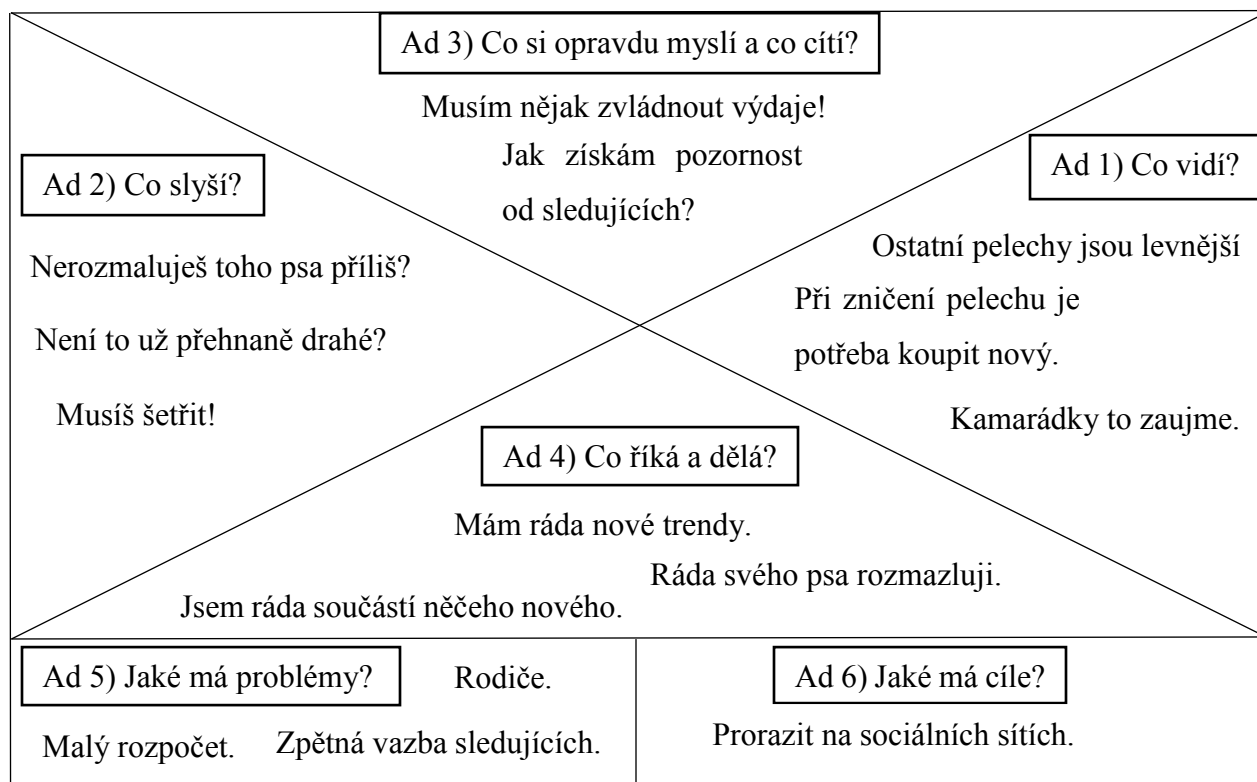
však náročný jak finančně, tak časově. Některé firmy spolupracují s antropology a sociology. Podle Osterwaldera a Pigneura (2010) je však možné použít mapu empathie. Je to nástroj, který se zabývá vizuálním myšlením. Funguje tak, že se pomocí brainstormingu navrhnu veškeré zákaznické segmenty, na které by se firma chtěla zaměřit svým podnikatelským modelem. Poté se vybere jeden kandidát, neboli zákazník, kterému se přiřadí jméno a určité demografické rysy. Poté se pomocí diagramu pokusí analytický tým odpovědět na šest otázek.

- 1) Co vidí? (prostřední, přátele, co nabízí trh)
- 2) Co slyší? (co říkají přátelé, šéf, rodina)
- 3) Co si opravdu myslí a co cítí? (na čem mu opravdu záleží, starosti a touhy)
- 4) Co říká a dělá? (veřejné postoje, vzhled, chování)
- 5) Jaké má problémy? (obavy, frustrace, překážky)
- 6) Jaké má cíle? (požadavky, potřeby, měřítko úspěchu)

Segmenty zákazníků sestavil analytický tým pro potřeby e-shopu, kde se bude prodávat hlavní část výroby. Tyto zákaznické segmenty jsou níže.

- Procházející - náhodou našli e-shop, náhodně nakoupili a už se nikdy nevrátí.
- Věrní – zvykli si nakupovat u výrobce a dá se říct, že ho mají rádi.
- Rozhazovači – tito zákazníci rádi nakupují především proto, že mají hodně peněz a nevědí co s nimi.
- Poměřovači – jdou podle ceny za výrobek a většinou si našli obchodníka pomocí srovnávače cen.
- Experti – vědí, co chtějí, opravdu dané oblasti rozumí a nebojí se utratit hodně peněz za to, co chtějí.

Ve spolupráci s analytickým týmem vybrán zákazník ze segmentu kolemjdoucí, který je typickým zákazníkem firmy. Je to mladá slečna, která ještě nemá děti a má pouze svého psa. Žije sama v bytě v menším městě, kde pracuje na pozici poradce v bance. Její hlavní zábavou jsou dámské jízdy s kamarádkami a její malý pes. Také má úspěšné účty na sociálních sítích, kde se snaží zaujmout co nejvíce lidí. Na základě tohoto zákazníka bude vytvořena mapa empathie, viz Obr. 3.2.



Obr. 3.2 Mapa empatie

Zdroj: Přepřacováno podle Osterwaldera a Pigneura (2010)

Hlavním přínosem mapy empatie je bezesporu její jednoduchost a možnost nahlédnout zákazníkovi do jeho pocitů a možná i skrytých myšlenek. Z výsledků mapy empatie je patrné, že pro zákaznici je důležité především zaujmout své přátele a poskytnou komfort svému psovi. Negativem je, že ji společnost tlačí do šetření a produkt je vnímán jako dražší. Ovšem atypičnost produktu může pomoci k lepšímu prosazení na trhu a především zaujatí širšího okruhu zákazníků.

## 4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V této části bude, na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí, analýzy odvětvového prostředí a analýzy názoru zákazníků, shrnutí získaných poznatků. Dále budou vytvořeny návrhy a doporučení, týkající se plátna podnikatelského modelu.

### 4.1 Shrnutí

Výsledky zjištěné na základě aplikace SWOT analýzy jsou, že firma má velkou šanci uspět při vstupu na trh a především z důvodu vysoké kvality výrobku a dobré znalosti sociálních sítí, které budou sloužit k jeho propagaci. Maloobchodní firma Wallow s. r. o. je pevně rozhodnuta vstoupit na trh s jedním, ale o to kvalitnějším výrobkem. Počáteční rozvoj portfolia bude především zaměřen na různé velikosti a barevné varianty produktu. Rozšířením portfolia také eliminuje firma možnost nedostatku zásob. Je také možnost přihlásit se do různých dotačních programů, čímž se opět předejde možnému nedostatku finančních prostředků a zároveň se tak firma může zdarma zviditelnit. Největším ohrožením postavení firmy Wallow s. r. o. je vstup na trh ze strany větší konkurenční firmy, která začne nabízet srovnatelný produkt.

Analýza firemních zdrojů shrnula situaci, ve které se firma nachází z pohledu jejích zdrojů. Firma se bude chovat na trhu jako ofenzivní inovátor a hodlá být především proaktivní, protože neustálé inovace jsou hlavním klíčem k úspěchu a zvýšení konkurenceschopnosti. Hlavním cílem pro oblast marketingu je zvýšení povědomí o značce. Jako cíl, na základě kterého se stanoví úspěch zvolené strategie, je počet fanoušku na sociálních stránkách firma. Počet je stanoven na 10 000. Komunikační kanály jsou voleny především skrze sociální sítě, jelikož finanční prostředky na jinou reklamu nejsou a je možné ji i cílit. Přijímat zaměstnance firma v bližším časovém horizontu neplánuje. Rozpočet je tvořen úsporami majitele společnosti a veškerý zisk bude vrácen zpátky do firmy.

Na základě výsledků Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je usuzováno, že trh s potřebami pro domácí zvířata čekají velké změny. Očekává se především vstup dalších konkurentů na trh, který neustále roste. Růst tohoto odvětví povede i k růstu nabízených substitutů, kdy se předpokládá kopírování úspěšných výrobků na trhu. Momentální situace na trhu je totiž poměrně klidná. S ohledem na menší počet firem v odvětví je však vyjednávací síla dodavatelů na vyšší úrovni. Předpokládá se však, že i spolu s růstem odvětví bude i růst počet dodavatelů, kteří

budou chtít na tento trh dodávat. Povede to tedy k poklesu jejich vyjednávací síly. Vyjednávací síla zákazníků zůstane pravděpodobně na víceméně stejné hladině.

Analýza vnějšího prostředí SLEPT se pro faktory společenské, demografické, vládní, ekonomické a technologické zjišťují příležitosti a hrozby. Příležitostí pro společenský a demografický faktor je růst trhu s potřebami pro domácí zvířata a zároveň i vzrůstající obliba malých plemen, která jsou vhodná do města a do bytu. Výrobek Wallow s. r. o. je zaměřen především na tyto malé psy. Hrozbou je zhoršení ekonomické situace, kdy se prvně začne šetřit na zvířatech. Vládní faktor přináší především příležitost ve formě podpory malého podnikání skrze evropské fondy a s tím spojené investiční podmínky. Hrozbou jsou především neustále se měnící podmínky pro živnostníky, které se mění pokaždé s nástupem nové vlády. Velkým problémem bude také GDPR, kdy především sankce jsou slibovány v obrovských částkách a jakákoli chyba se bude tvrdě trestat. Ekonomický faktor přináší příležitost skrze růst HDP a hrubých měsíčních mezd, které ovšem vedou k růstu míry inflace. Nové pokroky v ošetření bavlněných látek či případně možnost zvolení i jiné látky, než z bavlny, je příležitosti v technologickém faktoru, kdy tyto změny mohou nejen vylepšit vlastnosti výrobku, ale také přilákat další klienty. Hrozbou je ovšem vzrůstající cena těchto látek a samozřejmě také zvyšování nároků na jejich kvalitu, kdy mnozí klienti nechápou, že přírodní látky nemohou mít stejné vlastnosti jako syntetické.

Dotazníkové šetření ukázalo, mimo jiné, že respondenti s domácími zvířaty jsou za ně ochotni utratit i částky převyšující 2500 Kč. Pro cenu 1799 Kč za výrobek vychází, že by bylo ochotno tuto částku zaplatit až 75% dotazovaných. Další otázka byla zaměřena na to, co je pro respondenty nejdůležitější při výběru pelechu. Nejdůležitější pro respondenty je cena za tento výrobek. Další v pořadí, s téměř shodnými výsledky, je kvalita výrobku a jeho design. Provedení výrobku, a stejně tak i dostupnost výrobku, je pro ně důležitá, avšak ne klíčová. Další část tohoto dotazníku byla věnována určení ceny, která případně respondentům pro výrobek nízká, drahá, kdy je výrobek tak drahý, že by si ho nekoupili, anebo je tak levný, že by pochybovali o jeho kvalitě. Tyto otázky byly zvoleny především pro provedení Holandského testu cenové citlivosti, kdy optimální cena byla stanovena na 1875 Kč. Kalkulace úplných vlastních nákladů byla vyčíslena na 1100 Kč, což přináší možnost zajímavého zisku pro firmu, protože cena za výrobek byla, i s přihlédnutím na výsledky Holandského testu cenové citlivosti, stanovena na 1799 Kč. Mapa



empatie odhalila, že pro zákazníky je důležitý spokojený pes a to, jak zákazník vypadá před ostatními a k lepšímu vnímání může pomoci právě zajímavost tohoto produktu.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Základem pro návrh podnikatelského modelu jsou poznatky zjištěné v předchozích kapitolách. Navržené postupy pro rozvoj společnosti v oblasti marketingu jsou důležité především z důvodu většího zviditelnění. Je zde také uvedeno, jak budou cíle kontrolovány.

### **4.2.1 Návrh podnikatelského modelu maloobchodní firmy**

Provedené analýzy slouží jako základ pro sestavení plátna, viz Tab. 3.5, podnikatelského modelu podle Ostewalda a Pigneura (2010), které tvoří hlavní výchozí bod pro sestavení návrhu podnikatelského modelu maloobchodní firmy. SWOT analýza vede ke zjištění silných a slabých stránek podniku a také příležitostí a hrozeb. Silné stránky firmy odhalily, že je důležité využít kvalitní produkt, který bude náležitě oceněn a bude tak sloužit jako hlavní zdroj příjmů. Na základě slabých stránek bylo dospěno k přesvědčení, že je nutné se držet momentálního výrobce, který zajistí výrobu produktu. Příležitosti vedly ke zjištění klíčových činností a komunikačních kanálů firmy. Pro firmu Wallow s. r. o. je klíčové se zaměřit především na sociální sítě a marketing provádět právě jejich pomocí. Analýza firemních zdrojů potvrdila důležitost spolupráce s momentálním výrobcem a zaměření se na vývoj výrobku. Je důležité být proaktivní při komunikaci se zákazníky, k čemuž jsou sociální sítě a prezentace na výstavách psů ideální. Hodnotová nabídka je definována tak, že jedná o unikátní a kreativní výrobek, který je především kvalitní a slouží zároveň jako designový prvek. Zároveň je zde zdůrazněno, že jsou hledány především komunikační kanály, kde vznikají nízké náklady. Vztahy se zákazníky tedy budou tvořeny především prodejem online a maloobchodní firma Wallow s. r. o. se chce zaměřit na vybudování silné základny fanoušků značky. Modifikovaná Porterova analýza pěti konkurenčních sil, rozšířená o poznatky SLEPT analýzy, slouží především pro zjištění zákaznických segmentů a klíčových zdrojů. Také to, že je důležité uvažovat o spolupráci s dalšími firmami, které budou výrobek prodávat, protože konkurence nikdy nespí. Odhalila také možné zhoršení postavení výrobku na trhu, protože se dá předpokládat, že úspěšný výrobek bude kopírován. Proto patří do struktury nákladů nejen marketing, ale také náklady na vývoj výrobku. Tato analýza také dále potvrdila důležitost spolupráce s dalšími odběrateli, kteří již mají svůj okruh zákazníků. Také zákaznické segmenty jsou vybrány správně. Atraktivita odvětví péče o domácí zvířata povede

k ostrým bojům na trhu. Dotazníkové šetření také pomohlo k potvrzení, že mezi klíčové činnosti patří zaměření se na design výrobků, který je velmi důležitý. Zde je také patrné, jak je pro zákazníky důležitý design a kvalita výrobku. Mapa empatie především potvrdila zjištěné skutečnosti z analýz a odhalila, že je pro spotřebitele velmi důležitá především spokojenost psa a to, že může zaujmout přátele a zároveň se dobře prezentovat na sociálních sítích.

Tab. 3.5 Plátno podnikatelského modelu

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotová nabídka	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
Firma Loebe	Propagace výrobku a firmy	Unikátní, kreativní výrobek, který je především kvalitní a slouží zároveň jako designový prvek	Prodej přes e-shop	Majitelé domácích zvířat
Další možní odběratelé	Zlepšování výrobku		Budování základny fanoušků značky na sociálních sítích	
	Podoba výrobku		<b>Kanály</b>	Střední třída
	<b>Klíčové zdroje</b>			
	Design výrobku			
	Majitel firmy			
<b>Struktura nákladů</b>			<b>Zdroje příjmů</b>	Uživatelé sociálních sítí
Marketing a prodej		Tržby z prodeje kvalitního produktu za prémiovou cenu		
Vývoj výrobku				

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.2 Návrh rozvoje v oblasti marketingu

Pro novou firmu je podstatné především zviditelnění na trhu. Je velmi důležitá nejen aktivní činnosti na sociálních sítích ale také další rozšiřování marketingových aktivit. Jednatel firmy chce především navštěvovat výstavy psů. V plánu jsou tyto výstavy:

- Národní výstava psů v Mladé Boleslavi – 14. až 15. 7. 2018.
- Moravskoslezská národní výstava psů Brno – 1. až 2. 9. 2018.
- Mezinárodní výstava psů Interdog Bohemia Mladá Boleslav – 25. až 26. 8. 2018.

Po výstavách je běžnou praxí, že návštěvníci na základě předaných prospektů navštíví webové stránky firmy. Je žádoucí, aby návštěvníci neodcházeli ze stránky bez vyplnění poptávkového formuláře a objednání výrobku. Další možností je zveřejňování reklam na webových stránkách o psech, případně fórech zaměřených na tuto tematiku. Zvýšeným nákladům na tuto inzerci je možno vyhnout se výměnou reklamních bannerů právě s těmito webovými stránkami. Velkou příležitostí je i rozšiřovat okruh sledování na sociálních sítích. Důležitou součástí marketingu je také tvorba obsahu pro webové stránky a profily na sociálních sítích. Je nutné poskytovat kvalitní poklady, informace o výrobku a také se snažit zvolit kreativní přístup při tvorbě fotografií. Náklady na jednotlivé výstavy, viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Náklady na výstavy

Výstava	Cena za prodejní místo
Národní výstava psů v Mladé Boleslavi	1 000 Kč
Moravskoslezská národní výstava psů Brno	1 000 Kč
Mezinárodní výstava psů Interdog Bohemia Mladá Boleslav	1 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 500 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.3 Návrh kontroly plnění cílů

Pro aktivity, které jsou potřebné pro zviditelnění firmy, je nutné navrhnout cíle, na základě kterých bude postup kontrolován. Tyto cíle jsou uvedeny v analýze firemních zdrojů.

- Počet 5000 sledujících stránek na sociálních sítích do roku od jejich založení.
- 50 návštěv na webový stránek denně do roku od jejich spuštění.

Kontrola těchto cílů bude prováděna měsíčně na základě reportu ze systému sociálních sítích a softwaru, který řídí webové stránky firmy a je schopen poskytovat potřebná data. Je důležité kontrolovat splnění těchto cílů a průběžně reagovat na případný negativní vývoj. Na tuto správu bude využit volně poskytovaný software.

### 4.3 Nezbytné úkony k zavedení návrhu podnikatelského modelu maloobchodní firmy

Pro zavedení podnikatelského modelu je potřeba provést dílčí kroky, které jsou uvedeny v tabulce níže. Časové rozmezí se vztahuje na to, že plánovaný vstup na trhu je v červenci roku 2018. Po jejich provedení by mohl tento podnikatelský model vstoupit v platnost. Je zaměřen

především na propagaci firmy, zlepšování kvality výrobku a navazování vztahu se zákazníky. Pro firmu Wallow s. r. o. je také klíčové zaměřit se na samotnou výjimečnost výrobku, kdy musí stále zdůrazňovat především jeho unikátnost, že je to nejenom pelech pro psy, ale také doplněk do bytu, viz Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Úkoly nutné k zavedení návrhu podnikatelského modelu

Úloha	Musí být splněno do:	Odpovědnost
1) Dohodnutí pevného data dodání objednávky pelechů	1.6.	Majitel firmy
2) Tvorba obsahu pro webové stránky	7.6.	Majitel firmy
3) Vytvoření webových stránek	8.6.	Majitel firmy
4) Tvorba obsahu pro sociální síť	14.6.	Majitel firmy
5) Vytvoření profilů na sociálních sítích	15.6.	Majitel firmy
6) Převzetí dodávky pelechů	20.6.	Majitel firmy
7) Vstup na trh	1.7.	Majitel firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Závěr

Podnikatelský model je zjednodušený, ale zásadní obraz podniku. Poskytuje majiteli firmy představu o zdrojích a procesech a o tom, jak firma vytváří hodnotu pro zákazníky. Je tedy základem proto, abych podnikatel pochopil a správně řídil své podnikání.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout podnikatelský model maloobchodní firmy. Vzorem pro jeho sestavení je postup založený na jednotlivých krocích podle Osterwaldera a Pigneura (2010).

V teoretické části byly uvedeny základní pojmy, které se vztahují k maloobchodní činnosti, rozdělení podle velikosti podniků a strategickému zaměření firmy. Součástí je také definování vybraných podnikatelských modelů. Jsou zde také popsány analýzy a metody používané při jejich tvorbě. Je zde také uvedeno, jak probíhá tvorba podnikatelského modelu a jaké postupové kroky budou uplatněny při vlastním návrhu podnikatelského modelu.

Prostřednictvím analýzy SWOT byly zjištěny silné a slabé stránky firmy, kdy hlavní silnou stránkou je vysoká kvalita produktu a slabou jsou malé zkušenosti s podnikáním. Příležitosti je rozšíření portfolia a hrozbou je konkurence na trhu. Analýza firemních zdrojů odhalila, že firma Wallow s. r. o. zaujímá ofenzivní přístup k inovacím. Marketingové a distribuční zdroje jsou určeny především na využívání sociálních sítí a jsou zde také určeny jejich cíle. Analýze vnějšího prostředí se věnuje modifikovaná Porterova analýza pěti konkurenčních sil rozšířená o výsledky zjištěné ve SLEPT analýze. Výsledkem je zjištěná silná vyjednávací síla dodavatelů, ale zvláště do budoucna se předpokládá nárůst substitutů. Na základě dotazníkového šetření a Holandského testu cenové citlivosti pak byla provedena tvorba ceny. Byla také vytvořena mapa empatie, kde jsou zjištěny podrobnosti o zákaznících. Výsledkem těchto analýz je sestavení návrhu podnikatelského modelu.

Vytvořený model se zaměřuje především na rozvoj v oblasti marketingu, který je klíčový pro nově vstupující firmy na trh. Dále se také věnuje kontrole plnění cílů, která je nutná, pokud má být firma při plnění cílů úspěšná. Při dodržování postupových kroků a doporučení je vysoká pravděpodobnost, že vstup na trh této maloobchodní firmy bude úspěšný.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

1. ANDERSON, Chris. *Dlouhý chvost: proč budoucnost byznysu spočívá v dlouhodobých prodeích a větší pestrosti nabídky*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2507-6.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. *Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.
4. CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0507-5.
5. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. V Praze: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
6. EVANS, David S, Andrei HAGIU a Richard SCHMALENSEE. *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2006. ISBN 978-026-2550-680.
7. GERBER, Michael E. *Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*. 2. vyd. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-092-9.
8. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení [CD-ROM]*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
9. HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
10. HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

12. KAPLAN, Saul. The business model innovation factory: how to stay relevant when the world is changing. Hoboken, New Jersey: Wiley, c2012. ISBN 1118149564.
13. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
14. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
15. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Jan VAVŘINA a Miloš KONEČNÝ. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
16. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
17. MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3164-0.
18. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
19. OSTERWALDER, Alexander and Yves PIGNEUR. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-87641-1.
20. PETERKOVÁ, Jindra a Ladislav LUDVÍK. *Řízení inovací v průmyslovém podniku*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3826-7.
21. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
22. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
23. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
24. TREACY, Michael a Frederik D WIERSEMA. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. [Expandeded.]. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1997, xiv, 210 p. ISBN 0201407191.
25. VALLS, Josep-Francesc. *Beyond the low cost business: rethinking the business model*. New York: Palgrave Macmillan, 2013. ISBN 9781137277527.

## Elektronické zdroje

26. Inflace - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=4>
27. HDP 2018, vývoj hdp v ČR - 10 let. *Kurzy.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2008>
28. VYROUBALOVÁ, Martina. ČEŠI A PSI: Máme jich spoustu a hýčkáme je. Nahrazují nám i dítě. *iDnes* [online]. Praha, 2016 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: [https://zpravy.idnes.cz/cesi-a-psi-serial-fenomen-0xk-/domaci.aspx?c=A160226\\_141216\\_domaci\\_mav](https://zpravy.idnes.cz/cesi-a-psi-serial-fenomen-0xk-/domaci.aspx?c=A160226_141216_domaci_mav)
29. ŽUROVEC, Michal. Česká ekonomika letos poroste o 3,4 %. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/ceska-ekonomika-letos-poroste-30909>



## Seznam zkratk

GDPR (General Data Protection Regulation)	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
PMC (The Point of Marginal Cheapness)	Bod marginální levnosti
PME (The Point of Marginal Expensiveness)	Bod marginální drahoty
SWOT (Stenght, Weaknesses, Opportunities, Threats)	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti
SLEPT (Social, Legal, Economic, Political, Technological)	Analýza sociálních, právních, ekonomických, politických a technologických faktorů

### Příloha 3: Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

*20. 10. 2018*

*Markéta Šimová*

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Příloha č. 2: Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Příloha č. 3: Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb

Příloha č. 4: Analýza SLEPT

Příloha č. 5: Konkurenční síla v odvětví

Příloha č. 6: Hrozba substitutů

Příloha č. 7: Vyjednávací síla dodavatelů

Příloha č. 8: Vyjednávací síla zákazníků

